

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**“SUCEDER OU CEDER?: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
DAS RELAÇÕES ENTRE EMPRESA FAMILIAR,
HERDEIRAS E PROCESSO SUCESSÓRIO.**

Dissertação apresentada
ao Programa de Pós-
Graduação em Administração
da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como
requisito para a obtenção do
título de Mestre em
Administração.

ORIENTADOR: Roberto Costa Fachin

Elisa Morganti Bertaso Barbieri

**Porto Alegre
1995**

“Esta dissertação é dedicada a todas as herdeiras de empresas familiares que lutam por um espaço na administração dos negócios”.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para a realização deste trabalho e, em especial:

- a todas as herdeiras que, corajosamente, consentiram em prestar seus depoimentos;
- ao professor Roberto Costa Fachin, pela valiosa orientação e, principalmente, pela amizade e estímulo recebidos no decorrer do processo;
- aos professores Marco Aurélio Cattani e Edi Fracasso pela dedicada colaboração em etapas importantes do estudo;
- à família pelo apoio e, principalmente, a Fernando d'Avila Bertaso por ter-me colocado na situação de herdeira;
- e às colegas Beatriz Pilla Tavares, Helaine Abreu da Rocha e, especialmente, a Rosana Sordi pela valiosa amizade.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. MÉTODO	15
1.1 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	15
1.2 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
1.3 - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA AMOSTRA	16
1.4 - COLETA DE DADOS	16
1.5 - REGISTRO DOS DADOS COLETADOS	16
1.6 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	17
1.7 - DEFINIÇÃO DE TERMOS	17
1.7.1 - Herdeiras	17
1.7.2 - Sucessoras Potenciais	18
1.7.3 - Herdeiras Profissionais	19
1.7.4 - Herdeiras que renunciaram	19
1.7.5 - Empresa Familiar	20

1.8 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	21
1.8.1 - O PERFIL DAS HERDEIRAS ENTREVISTADAS	22
1.8.2 - HERDEIRAS E EMPRESAS	24
1.8.2.1 - Histórico da Ágata	26
1.8.2.2 - Histórico da Ametista S.A.	27
1.8.2.3 - Histórico da Diamante Ltda.	28
1.8.2.4. Histórico da Esmeralda S.A.....	29
1.8.2.5 - Histórico da Granada.....	30
1.8.2.6 - Histórico Ônix	31
1.8.2.7 - Histórico da Opala S.A	32
1.8.2.8 - Histórico da. Rubi. S.A	33
1.8.2.9 - Histórico Safira S.A	34
1.8.2.10 - Histórico Topázio S.A.....	35
1.8.2.11 - HistóricoTurmalina.....	36
 2. EMPRESA x FAMÍLIA	 37
2.1 - A FAMÍLIA: SUA DINÂMICA SEGUNDO A TEORIA SISTÊMICA	37
2.1.1 - INTRODUÇÃO	37
2.1.2 - OS DIFERENTES PAPÉIS DENTRO DA ESTRUTURA FAMILIAR	39
2.1.3 - AS SOCIEDADES PATRIARCAIS	44
2.1.4 - O PATRIARCA	46
2.1.5 - A FIGURA MATERNA DENTRO DA ESTRUTURA FAMILIAR.....	47

2.2 - A EMPRESA: UMA RELAÇÃO SIMBIÓTICA COM A FAMÍLIA	49
2.2.1 - INTRODUÇÃO	49
2.2.2 - PAI OU DIRETOR-PRESIDENTE?	51
2.2.3 - TERRITÓRIO COMUM	53
2.2.4 - PROGRAMA DE DOMINGO	54
 3. A HERDEIRA NA EMPRESA FAMILIAR	 56
3.1 - INTRODUÇÃO	56
3.2 - FORMAÇÃO PROFISSIONAL: O DILEMA	57
3.2.1 - Quadro de Profissões das Herdeiras	57
3.3 - EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	59
3.3.1 - Férias: hora de trabalhar	59
3.3.2 - Trabalhar fora ou não?	60
3.3.3 - O Rodízio na Empresa	61
3.4 - O PODER	63
3.4.1 - O que é poder?	63
3.4.2 - As Formas e Fontes de Poder	64
3.4.3 - O verdadeiro poder: a visão das herdeiras	65
3.4.4 - A Conquista de Poder na Empresa da Família	67
3.5 - A HERDEIRA: SUA SITUAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR	68
3.6 - A DUPLA JORNADA DE TRABALHO: TRABALHO PROFISSIONAL X TRABALHO DOMÉSTICO.....	70
3.6.1 - As Herdeiras Casadas e sem Filhos	71
3.6.2 - As Herdeiras Casadas e com Filhos	72
3.7 - MARIDOS: APOIO OU OPOSIÇÃO?	74

4. SUCEDER OU CEDER? A BATALHA DAS HERDEIRAS NA EMPRESA FAMILIAR	77
4.1 - INTRODUÇÃO	77
4.2 - O PROCESSO SUCESSÓRIO	78
4.2.1 - O Diagrama do Processo Sucessório	80
4.2.1.1 - Planejamento	80
4.2.1.2 - Formação e Treinamento	81
4.2.1.3 - Consultoria	82
4.2.1.4 - Apoio da Família	83
4.2.1.5 - Seleção	83
4.3 - A SUCESSÃO SEM DISPUTA	84
4.4 - A SUCESSÃO DISPUTADA	86
4.4.1 - A Disputa entre Irmãs e Irmãos	86
4.4.2 - A Disputa entre Irmãos e Primos	91
4.5 - TIPOS DE HERDEIRAS	92
4.5.1 - Sucessoras Potenciais	92
4.5.2 - Herdeiras Profissionais	96
4.5.3 - Herdeiras que renunciaram	100
CONCLUSÃO	106
SUGETÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	112
BIBLIOGRAFIA CITADA	114
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	117
ANEXOS	119

RESUMO

O presente trabalho busca elucidar o processo sucessório em empresas de constituição familiar sob a ótica, a percepção e as expectativas de suas herdeiras, abordando não só o processo sucessório em si, mas também questões relativas à dinâmica da família, a relação entre a família e a empresa e a herdeira na empresa familiar.

Uma vez que a sucessão de herdeiras na empresa familiar é ainda um assunto pouco pesquisado, optou-se pelo estudo de caso com método de investigação, por sua maior flexibilidade e por ser o método mais indicado para pesquisas exploratórias.

Foram examinados dezoito casos de herdeiras em onze empresas familiares gaúchas. Os resultados da pesquisa foram analisados sob três aspectos básicos: a empresa versus a família, a situação da herdeira na empresa familiar, e a sucessão propriamente dita.

Foi possível concluir por meio deste trabalho que a sucessão de mulheres na empresa familiar ainda sofrerá alterações significativas, uma vez que não está relacionada unicamente a questões administrativas, mas também a questões psicossociais. O tema é fortemente influenciado por aspectos tais como: os tipos diferentes de herdeiras, a relação entre a empresa e a família, a falta de planejamento no processo sucessório, a cultura patriarcal, o conflito entre o trabalho doméstico e o trabalho profissional, relações de poder, entre outros.

ABSTRACT

The purpose of this study was to explore and analyze the succession process in the family business from the viewpoint of the female heirs, looking not only into the succession process itself but also in issues such as the family dynamics, the relation between the family and the company, and the heirs in the family business.

As the succession of female heirs is still an emerging topic, a case study has been carried out, not only due to the fact that this method of investigation presents a higher flexibility but also because this research deals with an issue which is still being developed.

Eighteen cases have been examined of female heirs from eleven family enterprises in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. The results of this research were analysed under three basic aspects: the family versus the company, the situation of the female heir in the family business and the succession process itself.

By means of this case study, it was possible to conclude that the succession process of female heirs is still going to change in some aspects, as it is related not only to organizational issues, but also to social and cultural ones. The issue is highly influenced by aspects such as: the different kinds of heirs, the relationship between the family business and the family, the lack of planning the succession process, the patriarchal culture, the conflict between the domestic and the professional work and the power relations, among others.

INTRODUÇÃO

A empresa familiar geralmente recebe alguma atenção por parte de especialistas, ora por representar aproximadamente noventa por cento das empresas brasileiras, ora por apresentar um estilo gerencial dito 'pouco profissional'. Além disto, é dado destaque à empresa familiar por parte de revistas especializadas, revistas de assuntos gerais e jornais, devido ao fato de, muitas vezes, as famílias proprietárias envolverem-se em disputas pelo poder e controle dos negócios, chamando a atenção do público em geral.

O problema da sucessão em empresas familiares parece ser de longe o mais conflituoso, visto que envolve a luta dos herdeiros pelo poder e pelo controle dos negócios. Esta situação poderá trazer problemas administrativos para a empresa, uma vez que toda a energia estará canalizada para a disputa entre os herdeiros, ao invés de estar direcionada para o desenvolvimento organizacional da própria empresa. Outro aspecto importante é que, desta forma, é possível que não seja feita a melhor escolha, e um processo sucessório mal resolvido poderá, igualmente, trazer problemas administrativos para a empresa.

Se os processos sucessórios em empresas familiares são tão complexos assim, pode-se imaginar que, quando herdeiros e herdeiras disputam o poder, a situação poderá ficar mais complicada ainda, já que esta batalha, há alguns anos atrás, era travada somente entre os filhos varões, pois o papel da mulher na sociedade se reduzia à gestação e à criação dos filhos. Devido a essa mudança nos costumes da sociedade é possível presumir que a mulher moderna, herdeira, tenha como objetivo não tão somente a posse dos bens da família, mas também a participação no gerenciamento destes bens.

As herdeiras entrevistadas são todas pertencentes a famílias proprietárias de tradicionais grupos empresariais gaúchos. Todas já tiveram experiência dentro da empresa familiar, entretanto, atualmente, nem todas estão trabalhando na mesma.

Com intuito de ampliar o conhecimento relativo ao processo sucessório, a partir da ótica das herdeiras, foi possível identificar três tipos distintos de herdeiras: as 'sucessoras *potenciais*', as '*herdeiras profissionais*' e as '*herdeiras que renunciaram*'.

A partir dos depoimentos das herdeiras, foi possível se analisarem outros aspectos importantes, tais como: o preconceito para com as filhas mulheres no que tange à administração dos negócios; o modelo de casamento; a forma como administram sua vida profissional e doméstica; a maneira como vêem o poder, o papel das mães; entre outros.

Não se tem em vista a busca de solução para os problemas vivenciados por estas herdeiras de empresas familiares, nem tão pouco a modificação da realidade no âmbito do tema em questão. O interesse é levantar questionamentos e despertar a curiosidade para

futuros estudos deste tema ainda tão pouco explorado.

Tem-se como finalidade também ampliar a bibliografia relativa a empresas familiares, principalmente, porque esta pesquisa tenta expor um novo enfoque. Cattani (1992) argumenta que as empresas familiares vêm sendo quase sempre tratadas sem se considerar o significado dos fortes vínculos familiares e que, sem dúvida, esta abordagem irá, se não resolver os problemas das empresas familiares, ao menos melhor entendê-los.

Segundo Cattani, a teoria sistêmica da família concebe a família como um grupo social que repete, em todos os níveis nos quais atua, a sua organização sistêmica. Sendo assim, é evidente que este é um fato que não deverá ser esquecido ou negligenciado, quando o assunto é empresas familiares.

Resumindo, o presente estudo visa a atingir os seguintes objetivos:

- I. ampliar o conhecimento relativo ao processo sucessório de empresas familiares a partir da ótica das herdeiras;
- II. levantar hipóteses para futuras investigações sobre o tema;
- III. analisar a influência do sistema familiar na definição dos processos sucessórios de herdeiras;
- IV. analisar a forma de organização do trabalho doméstico versus o trabalho profissional;
- V. analisar se as herdeiras sofrem preconceito no processo sucessório;
- VI. analisar se o processo sucessório é previamente planejado, segundo a ótica das herdeiras;
- VII. investigar a forma como as herdeiras enfrentam e encaram o poder.

1. - MÉTODO

1.1 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A forma de investigação desta pesquisa é o estudo de caso. Segundo Gil, o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outras formas de estudo (Gil, 1991). Cabe salientar ainda que os estudos de caso são indicados para as pesquisas exploratórias, por serem mais flexíveis que outras formas de pesquisa.

1.2 - DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada em onze empresas familiares gaúchas na cidade de Porto Alegre e grande Porto Alegre durante o período de março de 1994 a novembro do mesmo ano.

1.3 - CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA AMOSTRA

Como critério primordial de seleção da amostra era necessário que as entrevistadas fossem pertencentes a famílias proprietárias de empresas familiares ou que possuíssem o controle acionário das mesmas. As dezoito selecionadas preenchem estes requisitos e foram escolhidas por julgamento da pesquisadora.

1.4 - COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas (anexo 1) com as herdeiras de empresas familiares selecionadas. A entrevista semi-estruturada parte de certas questões básicas, apoiadas em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem a partir das respostas dos informantes (Triviños, 1987). O informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal que lhe foi colocado pelo pesquisador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (Triviños, 1987).

O objetivo do roteiro de entrevista foi de dirigir as entrevistas; contudo, quando as herdeiras manifestaram suas opiniões não foram, em momento algum, tolhidas, visto que poderiam apresentar questões de relevância para a pesquisa.

1.5 - REGISTRO DOS DADOS COLETADOS

As entrevistas foram gravadas. Triviños (1987) recomenda a gravação das entrevistas, já que possibilita contar com todo o material fornecido pelo informante. Recomenda, também, a transcrição das mesmas logo após sua realização, para facilitar o

estudo. É importante salientar que, para esta pesquisa, foram transcritas integralmente somente as cinco primeiras entrevistas. De posse deste material, pode-se estudar o que deveria ser utilizado nas entrevistas seguintes. Desta forma, das entrevistas restantes, que também foram gravadas integralmente, só foram transcritos os depoimentos necessários à pesquisa.

1.6 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Os depoimentos foram analisados à luz da teoria pesquisada. Procurou-se sempre selecionar um ou mais depoimentos que melhor ilustrassem o que se estava analisando.

1.7 - DEFINIÇÃO DE TERMOS

Para fins deste trabalho de pesquisa, achamos importante estabelecer as seguintes definições.

1.7.1 - HERDEIRAS

São mulheres filhas de proprietários de empresas e que, conforme o Código Civil Brasileiro (art. 1603), são consideradas herdeiras legítimas. Os herdeiros(as) legítimos são classificados conforme disposição de lei, tendo direito ao espólio, independente da vontade do testador. Segundo Cortese (1993), existe o que se chama de ordem de vocação hereditária, que define a ordem de preferência dos(as) herdeiros(as) quanto ao espólio. Esta ordem é excludente, ou seja, na existência dos primeiros da relação, os

demais são excluídos. Conforme a ordem legal (art. 1603 do Código Civil Brasileiro), temos:

- I - descendentes (filhos, netos, bisnetos, ...);
- II - ascendentes (pai, avô, bisavô, ...);
- III - cônjuge sobrevivente;
- IV - colaterais (irmãos, primos, ...);
- V - Município, Distrito Federal ou a União.

Na pesquisa, foram entrevistadas filhas, netas e bisnetas de fundadores de empresas familiares, concentrando assim o alvo da pesquisa somente nas herdeiras descendentes. É sabido que, em muitos casos, a empresa familiar, após a morte do fundador, é administrada pela esposa, que é obrigada a assumir o gerenciamento dos negócios devido à falta de quem o faça, quer seja pela juventude dos filhos, quer seja pela inexistência destes ou por outros motivos. Todavia, este tipo de caso não foi pesquisado, visto que não apresenta a problemática da disputa entre os herdeiros pelo gerenciamento dos negócios.

1.7.2 - SUCESSORAS POTENCIAIS

É evidente que, para a sobrevivência de uma organização familiar, não basta, tão somente, por ocasião da morte do proprietário, a transferência das ações ou quotas de participação para os herdeiros legítimos. É necessária uma preparação prévia, para que os herdeiros tenham condições de assumir o comando dos negócios.

Sendo assim, considera-se, para fins desta pesquisa, como *sucessora potencial*, toda e qualquer herdeira legítima que esteja trabalhando na organização familiar e

que possa vir a suceder o diretor-presidente, quer seja porque está lutando para isto, quer seja porque está sendo preparada para assumir tal posição.

Estas *sucessoras potenciais* poderão estar ocupando, no momento, qualquer cargo no quadro funcional da empresa familiar, não sendo necessário que já estejam posicionadas atualmente na cúpula administrativa.

1.7.3 - HERDEIRAS PROFISSIONAIS

São as herdeiras que não almejam conquistar o cargo de diretor-presidente da empresa. Esta categoria de herdeiras deseja assumir uma área definida na empresa, sem que seja necessário o envolvimento com a administração geral da empresa.

Os motivos para tal situação variam. A falta de vocação para a administração geral da empresa, a escolha de outro membro da família para a posição de diretor-presidente, a vontade de desenvolver um trabalho específico, são algumas das causas por que estas herdeiras não almejam o controle da empresa.

1.7.4 - HERDEIRAS QUE RENUNCIARAM

São as que decidiram, por razões que variam conforme cada caso, a parar de trabalhar na empresa da família. É importante salientar que todas estas herdeiras que renunciaram estão trabalhando em outro lugar ou estão desenvolvendo algum projeto pessoal.

1.7.5 - EMPRESA FAMILIAR

1.7.5 - EMPRESA FAMILIAR

Pode parecer até redundante a tentativa de definir o que vem a ser uma empresa familiar. A forma como este tipo de organização é denominada é sugestiva o bastante, para que possamos inferir que uma empresa familiar é um negócio ligado a determinada família. Entretanto, os estudiosos deste tipo de organização nem sempre são unânimes na definição da empresa familiar. Não que exista controvérsia séria sobre a adequada definição, somente que elas são diversas. Sendo assim, não existe nenhuma conceituação que seja de regra aceita, principalmente, devido ao fato de uma falta de clareza conceitual (Ibrahim & Ellis, 1994).

Donnelley (1976), em seu clássico artigo sobre a empresa familiar, a classifica como sendo um negócio de família há pelo menos duas gerações e que, além disto, a família está profundamente ligada aos interesses da empresa. Outra definição, diz que a empresa familiar é uma empresa que ainda é administrada pela família do fundador (Rosenblatt et al. apud Ibraim & Ellis, 1994). Pode ser pequena, de capital fechado e administrada por um indivíduo que tem a intenção de transferir o poder para seus sucessores. Pode ser uma empresa de médio porte administrada pela sua terceira geração. Ou ainda, pode ser uma gigantesca corporação controlada por membros de uma única família que possui o controle acionário. (Buchholz & Crane, 1989).

As empresas pesquisadas estão de acordo com todas as definições teóricas apresentadas anteriormente, sendo assim, configuram-se como empresas genuinamente familiares.

Das dezoito herdeiras entrevistadas, oito pertencem à segunda geração do

fundador da empresa, seis pertencem à terceira geração e quatro pertencem à quarta geração. Todas as empresas pesquisadas sempre foram administradas por membros da família fundadora. São empresas de médio para grande porte, incluindo grandes grupos empresariais gaúchos.

1.8 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com dezoito herdeiras legítimas de empresas familiares. Como critério de seleção para a pesquisa era necessário que as participantes fossem herdeiras de empresas familiares. Não era requisito que estivessem posicionadas na cúpula administrativa da empresa. Destas 18 entrevistas realizadas, quatro foram efetuadas com herdeiras que já não estavam mais trabalhando na empresa. Quando estas quatro herdeiras foram contatadas, por ocasião do projeto de pesquisa, elas estavam trabalhando nas empresas, porém, do projeto para a entrevista, elas se desligaram da empresa. A entrevista foi realizada mesmo assim, pois se acreditou na relevância da investigação destas quatro situações como maneira, também, de enriquecer o trabalho, fornecendo subsídios importantes.

Por se tratar de uma pesquisa que lida com a intimidade das herdeiras dentro da empresa familiar, optou-se por resguardar a identidade das mesmas e das empresas, garantindo, assim a privacidade de ambos. Para tanto, foram criados nomes fictícios para as empresas, bem como para as herdeiras. É importante salientar que qualquer semelhança com quaisquer nomes de empresas ou de herdeiras é pura coincidência, visto que, para as empresas foram colocados nomes de pedras preciosas, e para as herdeiras, nomes próprios fictícios que nada têm em comum com os verdadeiros nomes das entrevistadas.

1.8.1 - O PERFIL DAS HERDEIRAS ENTREVISTADAS

A situação vivenciada por herdeiras de empresas familiares há tempos vem sendo encarada com atenção, ora por ser uma experiência vivenciada pela própria pesquisadora, ora por envolver algumas questões relacionadas com todas as mulheres que trabalham. Sendo assim, foi através da vivência como herdeira de empresa familiar que surgiram indagações de como seria o cotidiano de outras herdeiras.

Foram então entrevistadas dezoito herdeiras, dentre as quais a maioria (onze) tem entre vinte e nove e trinta e dois anos. As restantes têm idades que variam de vinte e quatro a trinta e sete anos. Todas residem em Porto Alegre. Todas as entrevistadas são herdeiras de empresas familiares e têm ou já tiveram experiências de trabalho na empresa da família.

Onze das entrevistadas são casadas, duas são separadas e quatro são solteiras, sendo que uma já está com casamento marcado. Todas¹ acreditam na importância da convivência a dois e da maternidade para a sua realização pessoal, mesmo as que ainda não casaram.

Massi (1992) diz que a proximidade muito grande existente entre ela e as entrevistadas deveu-se ao fato de que a única diferença entre elas era que uma estava entrevistando e a outra respondendo às perguntas da pesquisa. No caso desta pesquisa, pode-se dizer que ocorreu o mesmo. No início, tinha-se receio de que as entrevistadas não revelassem totalmente as questões relacionadas à sua vivência na empresa familiar. Contudo,

¹ A entrevista com Virginia não foi finalizada, portanto não foi possível verificar a sua opinião em relação a estas questões.

teve-se grata surpresa ao constatar que todas estavam completamente à vontade e seguras em transmitir suas vivências para a pesquisadora. Além disto, o interesse de alguém por sua situação dentro do processo sucessório pareceu ser muito bem visto por parte das herdeiras. Esta confiança na pesquisadora e a crença de que o trabalho era importante facilitou a obtenção dos dados. É possível se perceber tal confiança através de um depoimento de Lina feito no primeiro contato: “Eu não preciso falar contigo agora (entrevista preliminar com o intuito de fazer uma apresentação do trabalho). Certamente eu vou conceder a entrevista, porque eu acho muito importante que alguém esteja-se interessando por este assunto”. Sem dúvida, este posicionamento que foi comum a todas² as herdeiras com relação à pesquisa facilitou em muito a coleta de informações.

Se perguntássemos neste momento o que é uma herdeira ou quem são estas herdeiras ainda não se teria uma resposta concreta mas, ao final deste trabalho, espera-se clarear o perfil destas herdeiras de empresas familiares e, acima de tudo, identificar o seu papel dentro do processo sucessório.

Pode-se já dizer que a maioria destas herdeiras concluiu curso universitário, trabalham, ou, no caso das que renunciaram, querem trabalhar, visto que acreditam na importância do trabalho para sua realização pessoal.

A maioria das herdeiras entrevistadas fez algum tipo de psicoterapia. A procura de um tratamento, na maioria das vezes, estava relacionada com a busca da compreensão das relações familiares para um melhor convívio familiar, como é possível perceber através dos seguintes depoimentos: “Acho que aprendi a lidar. Com quatro anos de

² Com exceção da Virginia que não quis terminar a entrevista. Disse que já tinha cooperado com a pesquisadora e não tinha mais disposição de continuar a entrevista.

psicoterapia, acho que aprendi a lidar (Martha)". Ou, como disse Thais: "Quando eu comecei a trabalhar, eu e a minha irmã brigávamos muito, então, eu comecei a me tratar (análise) bem nesta época, e foi muito bom, muito bom".

Esta preocupação na busca da melhoria dos relacionamentos familiares também refletirá em um melhor entendimento das relações comerciais entre os membros da família.

1.8.2 - HERDEIRAS E EMPRESAS

Com o objetivo de clarificar a composição da estrutura familiar de cada herdeira entrevistada, foram elaborados os genogramas³ e os organogramas representativos de cada uma das situações encontradas.

É importante que para a interpretação dos genogramas se tenha conhecimento da legenda abaixo, em conjunto com algumas considerações que se fazem necessárias para sua clara compreensão:

1. como o foco do estudo são as herdeiras, toda a situação familiar é analisada, centrando-se as relações de parentesco nas próprias herdeiras;


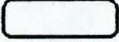
³ . A palavra genograma foi criada a partir do prefixo geno-, que significa origem, grupo, família; e do sufixo -grama que significa diagrama. Sendo assim, a mesma tem como significado: diagrama da família.

2. algumas famílias são maiores do que a sua representação nos genogramas, entretanto optou-se por suprimir o ramo da família que não tem participação, quer seja societária, quer seja atuante, na sociedade familiar;

3. no genograma, a primeira posição representa o(s) fundador(es) da empresa;

4. os cônjuges só foram considerados, quando trabalhavam na organização familiar.

LEGENDA DO GENOGRAMA:

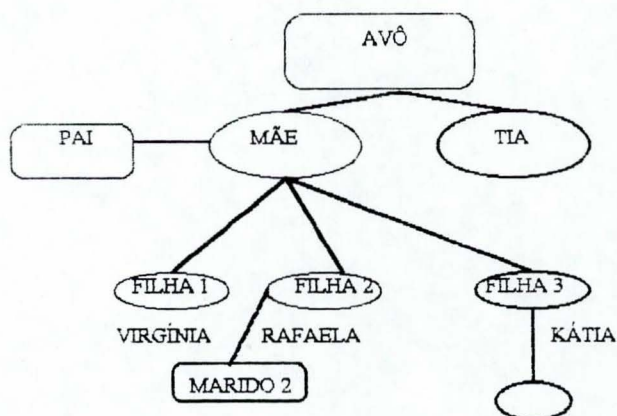
MULHER	
HOMEM	
ORDEM DE NASCIMENTO	1,2,3, ..., N.

1.8.2.1 - HISTÓRICO DA ÁGATA

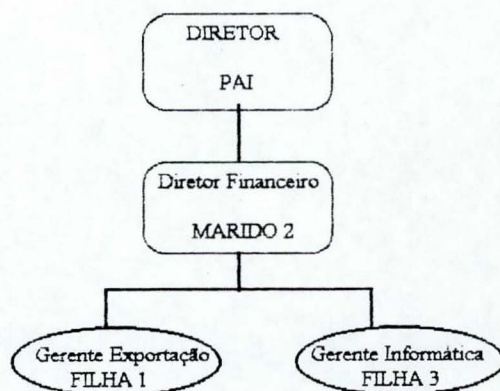
A Ágata foi fundada pelo avô de Virginia, Rafaela e Kátia, mas, como faleceu muito cedo, não teve condições de administrar a empresa. Sua esposa, avó das herdeiras, decidiu assumir a empresa, que na época se encontrava em uma situação difícil. Conduziu a empresa, saldou as dívidas, e hoje a empresa tem uma situação sólida. A Ágata continua a ser administrada pelos membros da família do fundador e atuando no mesmo setor industrial por ele desenvolvido.

O avô das herdeiras teve apenas uma filha legítima, a segunda foi adotada, mas, ao que consta, não recebeu herança, portanto não deve ter sido uma adoção legítima. Hoje esta filha já não participa da empresa da família.

GENOGRAMA



E ORGANOGRAMA DA ÁGATA

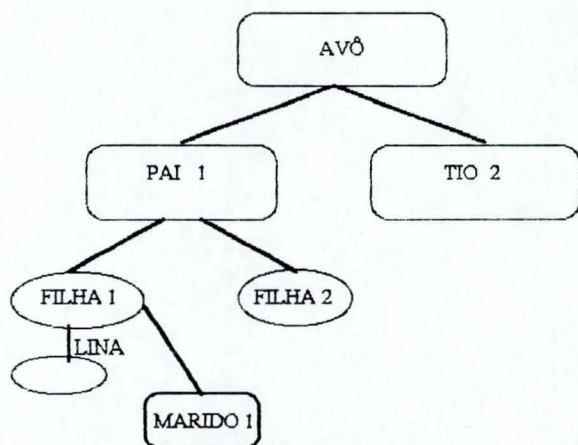


1.8.2.2 - HISTÓRICO DA AMETISTA S.A.

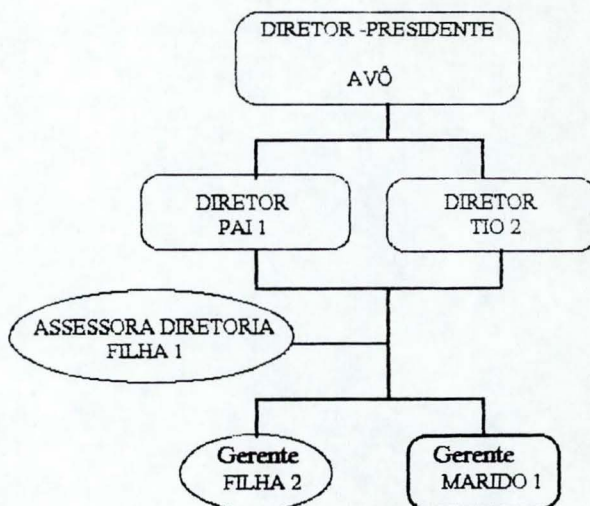
A Ametista S.A. foi fundada pelo avô de Lina há 36 anos atrás. Na ocasião ele trabalhava no ramo de comércio e resolveu inovar e fundar a Ametista, que é uma empresa de prestação de serviços. Hoje a empresa já se desenvolveu bastante e é um grupo de evidência no Rio Grande do Sul. Foi uma das empresas pioneiras na cidade graças ao espírito inovador do avô de Lina que, aos 57 anos de idade, momento em que a maioria das pessoas começa a diminuir o ritmo de trabalho, resolveu desenvolvê-la. A empresa é considerada de grande porte e continua sob a administração familiar.

O Tio de Lina, que também trabalha na empresa, tem três filhos. A filha mais velha reside em outra cidade e não trabalha na empresa. O filho do meio e o menor trabalham na empresa.

GENOGRAMA



E ORGANOGRAMA DA AMETISTA

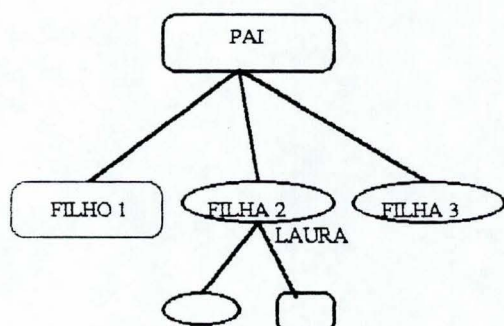


1.8.2.3 - HISTÓRICO DA DIAMANTE LTDA.

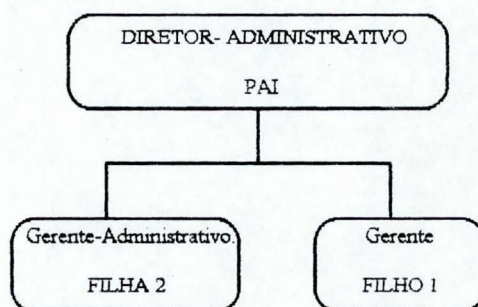
A Diamante Ltda. é uma empresa de prestação de serviços que foi fundada pelo pai de Laura há 36 anos atrás. A empresa fez parte da linha de frente das empresas do seu setor. De dez anos para cá alterou seu porte que era médio. A empresa atuava nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Atualmente, com uma carteira bem menor de clientes, está mudando o seu perfil e desenvolvendo, também, outros empreendimentos ligados ao seu ramo de negócios.

A empresa ainda continua sendo administrada pela família de Laura. O seu pai ainda está no comando da empresa, mas Laura e seu irmão mais velho o estão auxiliando.

GENOGRAMA



E ORGANOGRAMA DA DIAMANTE

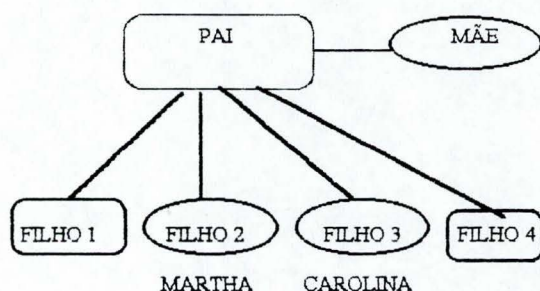


1.8.2.4 - HISTÓRICO DA ESMERALDA S.A.

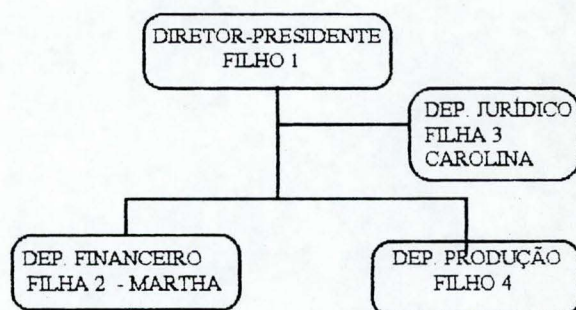
A Esmeralda S.A. é uma empresa do ramo industrial e foi desenvolvida pelo pai de Martha e Carolina juntamente com mais dois sócios que, após algum tempo, foram afastados do negócio. Hoje, a empresa é administrada somente por membros da família de Martha e Carolina. A empresa é de porte médio com aproximadamente 300 funcionários. Desde sua fundação continua atuando no mesmo ramo de negócios, entretanto, devido às alterações no mercado consumidor, modificou o seu segmento de mercado, adaptando-se, assim, a uma nova fatia do mesmo.

Atualmente, a empresa é administrada por membros da família do fundador. O irmão mais velho de Martha e Carolina é o atual diretor-presidente, e os demais membros da família, inclusive o pai e a mãe, também o auxiliam na administração da Esmeralda. Carolina é advogada e Martha trabalha no departamento financeiro da empresa.

GENOGRAMA



E ORGANOGRAMA DA ESMERALDA



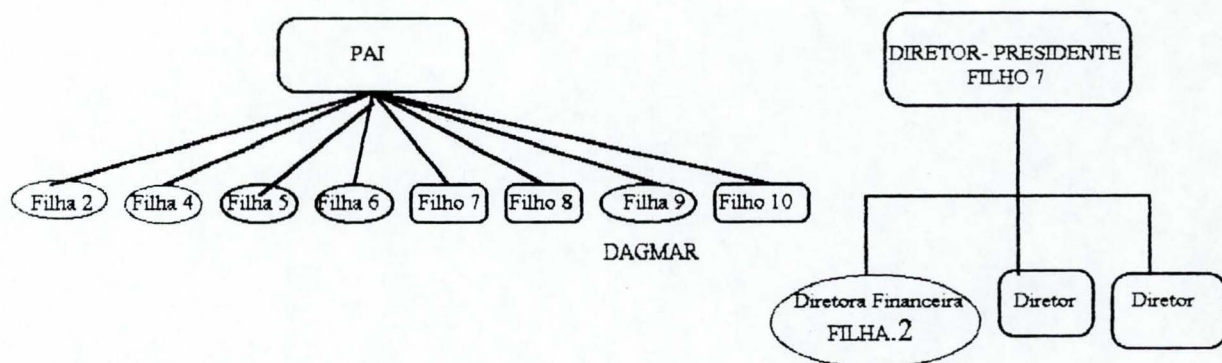
1.8.2.5 - HISTÓRICO DA GRANADA S.A.

A Granada é um grande grupo gaúcho do ramo de prestação de serviços. A empresa “mãe” do grupo foi fundada há 46 anos. Hoje em dia são 17 empresas. Pode-se dizer que a Granada foi uma empresa pioneira e, atualmente, é uma das três maiores de seu ramo de negócio. O seu fundador, agora com 86 anos, já se afastou da administração das empresas, mas, ao invés de se aposentar e descansar um pouco, já começou a desenvolver um outro negócio que já está rendendo seus frutos. O pai de Dagmar é o exemplo do espírito empreendedor. Ele começou do nada. Não tinha muitos recursos financeiros, e a partir de sua dedicação para o trabalho e vontade de desbravar caminhos ainda não percorridos, conseguiu construir um império.

A família de Dagmar era composta de dez irmãos, entretanto o primogênito e o terceiro filho faleceram. Atualmente, são oito irmãos, cinco mulheres e três homens.

GENOGRAMA

E ORGANOGRAMA DA GRANADA⁴



⁴. O organograma da Granada representa a posição no grupo que possui várias empresas distintas. A herdeira entrevistada, Dagmar, está na direção de uma das empresas do grupo. Portanto, sua posição não é contemplada no organograma acima.

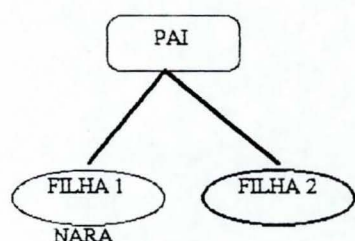
1.8.2.6 - HISTÓRICO DA ÔNIX

A Ônix foi fundada pelo pai de Nara, que começou a empresa sozinho, desenvolveu as máquinas necessárias e criou um empreendimento de sucesso. Hoje com 36 anos de existência, a Ônix é uma empresa de porte médio do ramo industrial.

Com o objetivo de se desenvolver ainda mais, a empresa diversificou, atuando também no ramo de comércio.

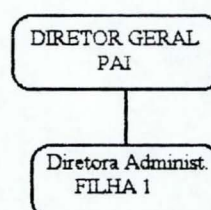
Atualmente a empresa é administrada somente pela família de Nara. Seu pai está no comando da empresa e é auxiliado por Nara na gestão dos negócios. Nara tem uma irmã menor, mas como é deficiente mental, não tem condições de auxiliá-los.

GENOGRAMA



E

ORGANOGRAMA DA ÔNIX

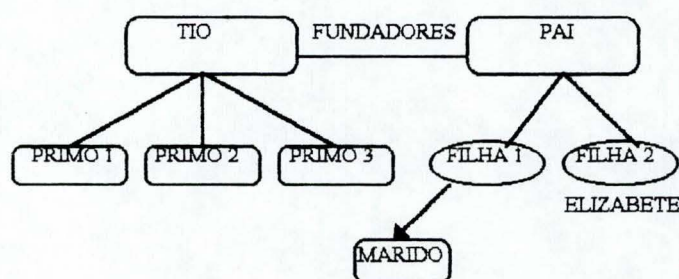


1.8.2.7 - HISTÓRICO DA OPALA S.A.

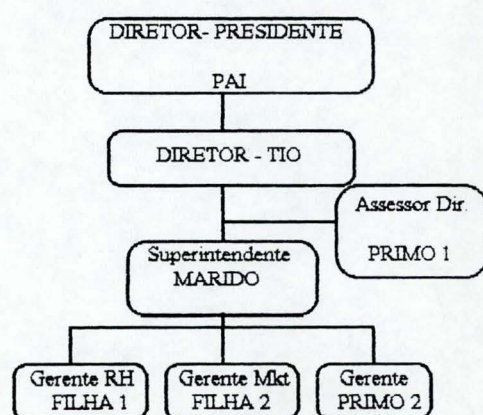
A Opala S.A. foi idealizada pelo sogro do pai de Elizabete, que era industrial na época e, na ânsia de ajudar seu genro a prosperar, deu idéia de criar o negócio. Então, o pai de Elizabete, juntamente com seu irmão, fundou a Opala S.A. A Opala S.A. é uma empresa de prestação de serviços que foi bastante inovadora no seu ramo, quando da fundação. A Opala foi pioneira no Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, a empresa continua sendo administrada pelo pai de Elizabete, que é o diretor-presidente, e pelo seu irmão. A empresa tem hoje um porte médio e vem crescendo e se solidificando ano a ano nestes seus trinta anos de existência.

Elizabete é hoje gerente de marketing da empresa. Os demais membros da família também trabalham na empresa, com exceção do seu 'primo 3', que é filho do segundo casamento de seu tio e, portanto, ainda muito criança para trabalhar.

GENOGRAMA



E ORGANOGRAMA DA OPALA



1.8.2.8 - HISTÓRICO DA RUBI S.A.

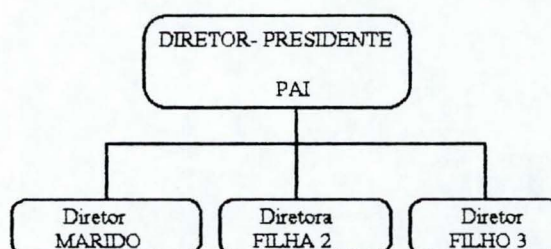
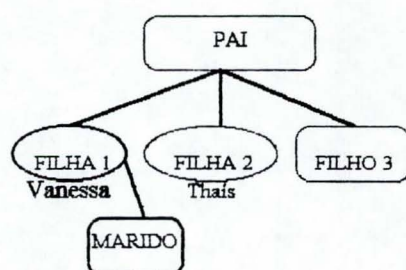
A Rubi S.A. foi um grupo de evidência no Estado e foi fundado pelo pai de Vanessa e de Thaís. Hoje em dia, o grupo já não tem nem o mesmo porte, nem o mesmo destaque de anos atrás. Continua atuando no ramo de prestação de serviços e de comércio. Em decorrência do perfil empreendedor de seu fundador, a empresa vem tentando-se desenvolver, buscando novas alternativas de negócio.

Atualmente, a empresa continua a ser administrada pela família de Vanessa e Thaís, que contém o controle acionário da mesma. Vanessa já não trabalha mais na Rubi, e Thaís continua trabalhando, dirigindo um dos negócios do grupo. O marido de Vanessa também auxilia na administração, juntamente com o seu cunhado.

GENOGRAMA

E

ORGANOGRAMA DA RUBI



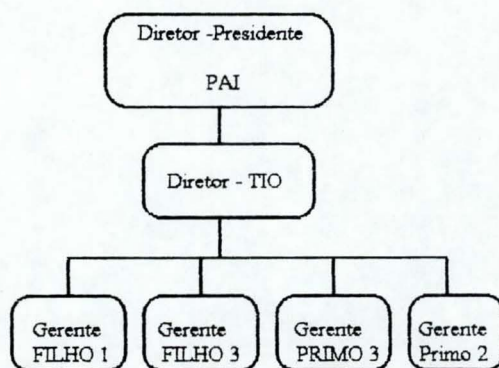
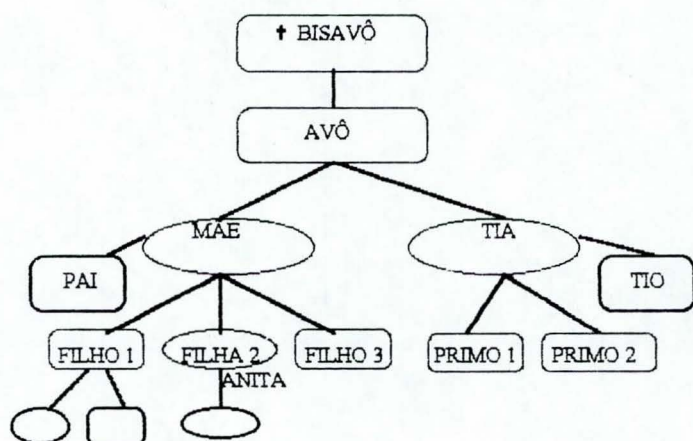
1.8.2.9 - HISTÓRICO DA SAFIRA S.A.

A Safira S.A. foi fundada pelo bisavô de Anita há 55 anos atrás. Quando estava ficando idoso e com vontade de se aposentar, chamou o seu filho, avô de Anita para trabalhar na empresa. O avô de Anita administrou a empresa e, quando suas duas filhas casaram, convidou os genros para ingressar na empresa. Dai para frente, a empresa cresceu consideravelmente, de um porte pequeno passou a um porte grande, de empresa prestadora de serviços passou a ser de comércio também. Hoje a empresa ainda é administrada por membros da família: o pai de Anita é o diretor-presidente, seu tio é diretor e seu avô faz parte do conselho administrativo. Seus irmãos e primos também trabalham na empresa, ajudando a gerenciar empresas do grupo.

GENOGRAMA

E

ORGANOGRAMA DA SAFIRA

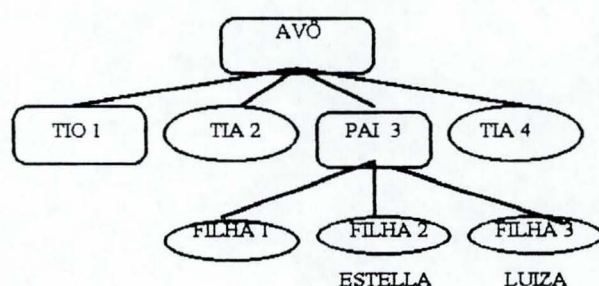


1.8.2.10 - HISTÓRICO DA TOPÁZIO S.A.

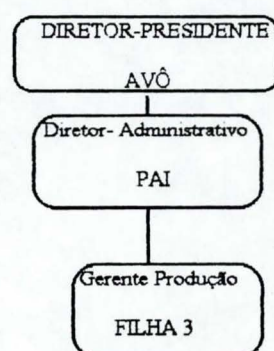
A Topázio S.A. é uma empresa centenária do ramo industrial que fabrica bens de consumo duráveis. O avô de Estella e Luiza começou a trabalhar na empresa ainda bem jovem em um cargo simples com um salário baixo. Ele veio de uma colônia no interior do Estado ainda menino. Antes de ingressar na empresa, seu único trabalho havia sido o de vendedor de maçãs. Começou a crescer dentro da empresa, fez amizade com os então proprietários e aos poucos foi adquirindo quotas de participação da sociedade. Depois de alguns anos, fez uma proposta de compra da empresa aos seus sócios. Como proprietário da empresa, inovou, mudou de ramo de negócios e, logo após, começou a prosperar. Presentemente, a empresa está sob o controle familiar, fabricando os mesmos bens de consumo desenvolvidos pelo avô de Estella e Luiza.

O avô de Estella e Luiza ainda é o diretor-presidente da empresa e, apesar de não participar do dia-a-dia da empresa, ainda participa do processo decisório. O pai das meninas é o diretor-administrativo e já começou a formar Luiza na administração da empresa. Estella trabalhava na empresa há cerca de dois anos atrás, mas decidiu sair da empresa e, hoje, diz que não vai mais voltar para lá.

GENOGRAMA



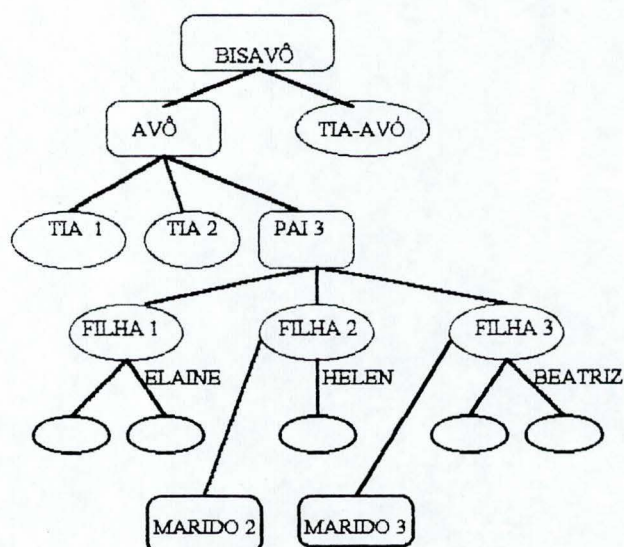
E ORGANOGRAMA DA TOPÁZIO



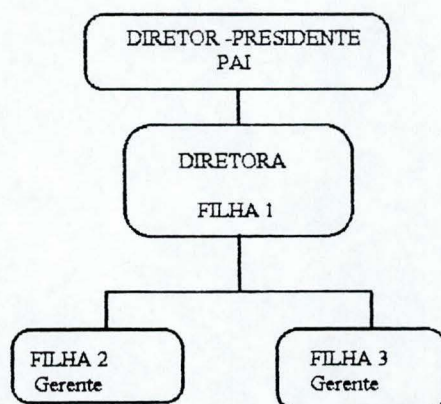
1.8.2.11 - HISTÓRICO DA TURMALINA S.A

A Turmalina surgiu de sugestões dos amigos do bisavô de Elaine, Helen e Beatriz. Eles necessitavam de uma indústria que fabricasse um produto de que precisavam para sua linha de produção. Daí, surgiu a Turmalina. A empresa tem hoje aproximadamente 250 funcionários que continuam produzindo o produto desenvolvido pelo bisavô das herdeiras, mas, evidentemente que com alterações tecnológicas. O avô de Elaine, Helen e Beatriz ingressou para a empresa muito cedo, pois seu pai faleceu ainda moço e ele teve necessidade de ajudar sua mãe na administração dos negócios. A empresa ainda é administrada pela família fundadora, todavia o controle acionário pertence somente a um ramo da família. O pai de Elaine, Helen e Beatriz é o atual diretor-presidente e, com o falecimento do avô, Elaine passou a ocupar o cargo de diretora. As outras duas irmãs ocupam cargos em nível gerencial.

GENOGRAMA



E ORGANOGRAMA DA TURMALINA



2. EMPRESA x FAMÍLIA

2.1 - A FAMÍLIA: SUA DINÂMICA SEGUNDO A TEORIA SISTÊMICA

“Um amigo o ama pela sua inteligência. Uma amante o ama pelo seu charme. Mas, o amor de seus familiares não tem razão; você nasceu na sua família e tem o seu sangue. Entretanto, não existe um grupo de pessoas que o irrite mais no mundo inteiro do que a sua própria família”.

André Maurois¹

2.1.1 - INTRODUÇÃO

É de importância capital para a compreensão do funcionamento das empresas familiares, uma análise da família isoladamente, devido ao ingrediente emocional que esta insere no âmbito dos negócios. A dinâmica da família que trabalha em conjunto objetivando

¹ Maurois apud Syms, 1992, p.137.

gerar lucros é extremamente complexa. Nem as técnicas administrativas, nem as teorias organizacionais têm conseguido explicar este fenômeno. (Bork, 1987).

Acredita-se ser a maior falha de alguns estudiosos deste tipo de organização a falta de importância dada ao entendimento do sistema familiar, de como este sistema funciona, o papel de cada membro da família dentro da estrutura familiar, entre outros aspectos. É importante salientar que o estudo realizado por Cattani (1992) aborda o funcionamento da empresa familiar sob a ótica da teoria sistêmica da família. Entretanto, este tipo de estudo é ainda escasso.

Em decorrência desta negligência, surgem os comentários de que a empresa familiar é administrada emocionalmente, ao invés de racionalmente, de que é uma arena para a manifestação de conflitos, de que, para ter sucesso e lucratividade, deve ser profissionalizada. Em oposição a tais considerações, Barnes e Hershon (1976, p.36), em seu artigo intitulado "A Transferência de Poder nas Empresas Familiares, perguntam: "Uma empresa de família deve permanecer com a família?", e seguem dizendo: "Agora a pergunta parece quase acadêmica. Tudo indica que as famílias realmente ficam em suas empresas e que as empresas ficam com a família". (Barnes e Hershon, 1976, p.36). Em nossa sociedade seria inútil a discussão da separação das famílias de seus negócios, uma vez que as famílias estão nos negócios para ficar (Barnes & Hershon, 1976). O debate em torno do afastamento das famílias do gerenciamento de seus negócios como única alternativa para o sucesso dos empreendimentos familiares já soa um tanto quanto ultrapassada. A saída, então,

parece estar no estudo da dinâmica familiar, a fim de se obter uma melhor compreensão do ambiente no qual está inserida a empresa familiar. Este enfoque privilegia a dinâmica psicológica. Ao invés de buscar uma explicação somente sob aspectos lógicos e racionais da administração, para a explicação dos fenômenos existentes dentro do ambiente da empresa familiar, utilizar-se-á também, a teoria sistêmica da família. (Bork, 1987). Sem dúvida, o entendimento da família como um sistema ajudará na compreensão das fontes de tensão e 'stress' na empresa familiar (Rosenblatt et al, 1985).

Segundo Bork (1987), em seu livro "Family Business, Risky Business", o discurso da família como um sistema começou com Sigmund Freud (1856 - 1939) o neurologista austríaco, fundador da psicanálise. Seu modelo de tratamento era de paciente/terapeuta, o que deixou muitas lacunas na compreensão do comportamento humano. A partir do século XX, muitos psicanalistas concluíram que o modelo de Freud não era completo. Um destes psicanalistas foi o Dr. Murray Bowen. Bowen descobriu que o tratamento de esquizofrênicos isoladamente dava resultado, porém, quando este retornava ao núcleo familiar o comportamento esquizofrênico ficava mais acentuado. Esta descoberta fez com que Bowen já não considerasse os membros de uma família isoladamente conforme a orientação de Freud. Então, Bowen começou a enxergar a família como um sistema, e o indivíduo, como um componente deste sistema. (Bork, 1986).

2.1.2 - OS DIFERENTES PAPEIS DENTRO DA ESTRUTURA FAMILIAR

O indivíduo é programado desde a infância para ocupar determinado papel e

perceber o que é esperado dele através da forma como o sistema familiar funciona à sua volta. Estas percepções têm mais valor do que qualquer mensagem verbal, fazendo com que o indivíduo aja conforme as mesmas (Bork, 1986). Todas as famílias têm padrões de interação entre seus membros, estabelecem padrões de comportamento e estipulam papéis para cada um. Todas as famílias têm regras verbalizadas, além das não-verbalizadas. (Rosenblatt et al, 1985).

Quando Martha, da Esmeralda, falava da sua conformidade diante do fato de seu irmão mais velho ser o Diretor-Presidente da empresa, disse:

“Isso é uma coisa que vem desde pequena, entende? Era assim: ele era o Batman, eu era a Batgirl e a Carolina era o Robin, ou até o Pingüim, entende? Ele era o Tarzan, eu era a Jane e a Carolina era a Xita. Sempre assim! Então, quer dizer, eram sempre estas coisas, desde pequena.”

Através do simbolismo destas brincadeiras aparece a hierarquia introjetada desde a infância. Hoje, como o irmão mais velho é o dirigente principal da empresa, tal fato não causa em Martha indignação ou rancor, muito pelo contrário, ela parece compreender perfeitamente os papéis designados desde a infância e até consegue explicar o porquê desta diferenciação:

“... eu acho que isto ‘tem a ver’ com ser homem. Ser homem em primeiro lugar, porque o homem é mais disponível para o trabalho, porque um dia toda a mulher pensa em casar e ter filhos, né? E eu acho que já não é tão fácil assim. Para o homem é mais fácil ir trabalhar, e a mulher ficar em casa, se o filho estiver doente, do que o homem não ir trabalhar, se o filho estiver doente. É assim que as coisas são, geralmente são, né?”

Cada membro da família é treinado para desempenhar determinado papel desde a infância (Bork, 1986), como pode ser evidenciado através do exemplo acima. Martha aceitou um papel secundário na empresa com naturalidade, pois já vinha ocupando este papel na estrutura familiar desde o seu nascimento.

É importante mencionar ainda o papel que cada filho ocupa dentro do sistema familiar. Segundo Bork, cada filho tem um papel. O filho mais velho vem em cena em um momento muito especial, pois os pais aguardam ansiosos para vivenciar uma experiência totalmente nova que é a paternidade. Sendo assim, a criança recebe uma super atenção. Como é o primeiro filho, é esperado que assuma responsabilidade e ajude a cuidar dos irmãos mais novos. Também, por causa da idade, a criança mais velha gosta de estar no controle das coisas. (Bork, 1987).

Nas empresas onde se teve oportunidade de entrevistar todas as filhas, houve maior facilidade na identificação desta predileção pelo primogênito. Rafaela, da Ágata, confirma isto:

“O meu pai tem uma preferência pela Virginia, sei lá, acho que tem mais afinidade”.

Apesar de não conseguir explicar os motivos desta preferência, consegue identificar que a diferença existe.

No depoimento de Beatriz, que é gerente de compras da Turmalina, observar-se também a característica de responsabilidade do primogênito por seus irmãos:

“A Elaine é uma pessoa muito dinâmica, inclusive, às vezes, ela dá “um empurrão” na gente, porque ela diz uma coisa e é aquilo, sabe? - Vai, vamos fazer! Ela não fica pensando ... Às vezes, a gente fica com alguns temores ... ela não, ela é muito de “empurrar” ... Até na parte da administração ela nos questiona muito e a gente fica meio “louca da cara” ... mas, muitas vezes, é aquilo que tu precisas ouvir ...”

Pelo depoimento de Beatriz, constata-se que ela e Helen aceitam a opinião de Elaine como relevante, no momento em que afirma que a irmã mais velha está, na maioria das vezes, com a razão. A primogênita é bastante admirada pela mais jovem como pode-se observar, quando ela diz que tem temores, e sua irmã, não, ela precisa de “empurrões”, e sua irmã dá os “empurrões” e toma as decisões.

Como as crianças do meio não têm nada de especial, pois não são as primeiras, nem as últimas, apresentam dificuldade em se sentirem reconhecidas. Para compensar, podem procurar por reconhecimento fora da estrutura familiar. (Bork, 1986). Duas entrevistadas, a Rafaela, da Ágata, e a Anita, da Safira, são filhas do meio e saíram da empresa durante o período em que esta dissertação estava sendo elaborada. Nos dois depoimentos, percebe-se uma mágoa pela falta de reconhecimento por parte dos membros da família:

“ O meu pai dizia: - Anita, tu tens que vir para cá (Safira), isso aqui também é teu. Mas esta minha experiência de trabalhar em outras empresas nunca foi valorizada ..., porque num lugar onde todo mundo sempre trabalhou aqui (Safira), o meu pai e os meus irmãos, é difícil encarar que seja importante trabalhar fora, que seja importante se formar (Administração de Empresas) ...”.

“O fato de eu estar montando um negócio para mim, eu acho que é ótimo, porque é uma coisa minha, é a profissional Rafaela, e lá na empresa fica tudo muito embolado, tu nunca sabes até que ponto foram os teus valores, a tua capacidade que fizeram com que as coisas dessem certo, ou se é porque tu és filha do Fernando e te deram uma mão, ou porque a empresa já era sólida ..., sabe, tu ficas muito insegura ...”.

O filho mais jovem, assim como o primogênito, também é especial por sinalizar o final de uma etapa na vida do casal. Os filhos mais jovens necessitam de companhia, pois nunca estiveram sozinhos. Precisam ser compreendidos pelos outros. Algumas vezes podem ser até descuidados, chegando até à irresponsabilidade, pois sempre tiveram um irmão mais velho responsável por eles. Gostam de consultar e ouvir outras pessoas. São competitivos, mas sem enfrentar situações em que seja necessário oposição aberta ao adversário. (Bork, 1986).

Em seu depoimento, Rafaela fala da irmã mais nova da seguinte forma: “A Kátia não quer ter mais responsabilidade do que ela já tem, e ela até gostaria de ter menos. Ela não tem vontade de pegar a parte administrativa, para ela é ficar na frente do computador “bolando” coisas, programando, é disso que ela gosta e quer. Ela diz claramente que não quer se envolver”. A partir deste exemplo, não se pode deduzir que Kátia seja uma pessoa irresponsável ou descuidada, como mencionou Bork. Mas pode-se observar uma resistência em assumir mais responsabilidade na empresa do que as já assumidas.

2.1.3 - AS SOCIEDADES PATRIARCAIS

A formação patriarcal da nossa sociedade é um fator relevante na determinação dos papéis na estrutura familiar. Nas sociedades patriarcais o poder sempre fica nas mãos do chefe da casa. Esta cultura patriarcal é cultivada desde a infância através da educação dada às crianças, que dissemina a idéia de que “o homem é educado para trabalhar e ganhar dinheiro para o sustento da família ; gostar do que faz ou ter prazer na profissão é, muitas vezes, secundário. Já a mulher é educada para ter filhos , ser boa mãe e dona-de -casa”. (Massi, 1992,p.43).

A ideologia patriarcal é desenvolvida desde a infância e pode ser claramente observada nos brinquedos infantis. As bonecas têm casa e tarefas para cumprir, ou, pelo menos, levam suas donas (meninas) a cuidarem delas como se fossem suas próprias filhas. Os meninos possuem bonecos que não têm filhos, porque são super-heróis. Os super-heróis cuidam de muitos à distância e não, somente de um, e não necessitam de cuidados, pois são fortes, têm poderes e nasceram para as aventuras do mundo (Massi, 1992).

Outro fato que chama a atenção são os esportes praticados por meninos e meninas durante sua infância. Os meninos geralmente praticam esportes de equipe, aprendendo desde cedo a ser membros de um time, a perder e a ganhar. Este aprendizado certamente facilitará o convívio no mercado de trabalho futuramente. Já as meninas praticam esportes mais individuais como ballet, ginástica, tênis, etc., os quais não garantem um aprendizado de equipe. (Hennig & Jardim, 1978).

Tais fatores, apesar de não serem os únicos , já evidenciam esta mentalidade patriarcal desde cedo introjetada nas meninas e nos meninos de nossa sociedade. Sendo assim, pode-se deduzir que uma mudança de tal comportamento não será tarefa fácil, tampouco de rápida solução, visto que estamos introduzindo tal cultura desde a formação de nossas crianças.

Alguns depoimentos demonstram esta característica claramente. Carolina, da Esmeralda, declara:

“ Em família de gringo, quando eu digo gringo falo de italiano, mulher não tem vez. Em família de italiano eu acho que mulher é discriminada ... não é que o pai ache que a gente não tem capacidade, mas eu acho que o italiano pensa muito assim: a mulher foi feita para ter a família dela, e para sabe, cuidar de casa, ter filhos ...”.

No caso de Nara, da Ônix, também pode-se observar de forma bem marcante a cultura patriarcal. Nara só tem uma irmã, que não trabalha na empresa; ela assumiu, então, a gerência da empresa juntamente com o seu pai, tendo declarado em seu depoimento:

“Eu não tenho ...irmão ..., então, na realidade não teria outra pessoa, e até eu me sinto mais responsável por isso, porque, se eu tivesse um irmão, eu diria: - Tudo bem, eu até posso ser uma sucessora , ou posso ter um cargo aqui dentro, meu irmão pega um cargo , minha irmã pega outro cargo ...”.

Na realidade, Nara deixa nas entrelinhas a idéia de que, se tivesse um irmão, talvez as coisas dentro da empresa fossem diferentes. Talvez o irmão assumisse o controle dos

negócios, e Nara o auxiliasse. A escolha de Nara como dirigente da empresa parece estar condicionada ao fato de não existir um membro masculino da família na sua geração para assumir o controle do negócios.

2.1.4 - O PATRIARCA

Em sociedades patriarcais a figura paterna assume dimensões extremamente relevantes. A maioria das entrevistadas sempre descrevia a personalidade do pai como sendo “uma personalidade forte”, como indicam os depoimentos a seguir:

“O meu pai é uma pessoa assim, como eu vou dizer ..., ele tem uma personalidade super-forte ...” (Virgínia - Ágata).

“Eles (pai, tio, avô) têm uma personalidade muito forte, eles vêm de uma geração de administradores que centralizavam as coisas, que têm dificuldades ... de delegar, eles vêm de uma geração em que as coisas eram centralizadas ...”. (Lina - Ametista).

“... o meu pai é o seguinte: ele tem uma personalidade super-forte ...” (Estella - Topázio).

“O meu pai tem uma personalidade muito forte ... Eu sempre tive ele como uma imagem muito forte, aquelas imagens até idealizadas ...”. (Dagmar - Granada).

Ora, o vocábulo *forte*, isoladamente, não é suficiente para definir uma personalidade. Então, procurou-se entender o que as herdeiras queriam realmente dizer com

personalidade forte. Pode-se constatar que, na maioria das vezes, o termo *personalidade forte* era empregado com o intuito de salientar características como: autoritarismo, necessidade de centralizar as decisões, necessidade de controlar a situação, necessidade de controlar as informações como forma de manipular o poder, entre outros aspectos.

Como estas herdeiras resolveram seguir “os passos” de seus pais, buscando um espaço dentro da estrutura organizacional, a figura paterna assume proporções colossais. Não é que as herdeiras tenham rejeitado suas mães como modelo de identificação, mas a figura paterna, no contexto adquire características exarcebadas: mais do que amado o pai passa a ser idolatrado. (Bernhoeft & Cortoni, 1993). O pai passa a ser herói, pode tudo, como diz Kátia: “... se as coisas têm que acontecer ele faz acontecer, isso aí eu acho bárbaro nele ...” (Kátia - Ágata). Ou seja, o pai de Kátia tem o poder de dar curso às coisas, um predicado próprio dos super-heróis.

Vanessa, da Rubi, define o pai como uma pessoa inteligentíssima, das mais inteligentes que já conheceu, que não cansa nunca, que pode tomar vários tombos, que sempre vai levantar, que está sempre no topo das coisas, que sabe de tudo que está acontecendo. Há claro exagero na tentativa de definir a personalidade do pai.

2.1.5 - A FIGURA MATERNA DENTRO DA ESTRUTURA FAMILIAR

A figura materna também teve muita importância para as herdeiras entrevistadas. É na figura da mãe que elas buscam apoio, quando entram em conflito dentro da empresa.

Nas empresas familiares estudadas por Barnes & Hershon (1976), foi detectado que quase sempre havia uma mãe exercendo influência “por trás dos panos”. O mesmo foi constatado neste estudo como indicam os depoimentos a seguir:

“A minha mãe é uma pessoa extremamente equilibrada, ... ela nunca trabalhou na empresa, mas acho que até gostaria de ter trabalhado. Ela sempre nos apoiou. Não só na empresa, mas em outras coisas também. Ela apoiou muito o meu pai, e tem apoiado. Então, ela é daquelas pessoas que são a **pedra fundamental**, que dão o apoio para todo mundo ...”. (Elaine - Turmalina), (a ênfase é nossa).

“A minha mãe me apoiava nas minhas coisas, enfrentava o pai ...” (Laura - Diamante).

“A mãe sempre deu a maior mão, muita ajuda. Sentava ao lado do pai para qualquer coisa que precisasse. Ela nunca trabalhou, eu digo assim, de ter um cargo na empresa, **mas sempre trabalhou “in back”** (sic!), sempre ajudou, dando apoio moral, influenciando ...”. (Nara - Ônix), (a ênfase é nossa).

“Ela (mãe) fez eu agüentar o meu pai. Muito importante!.” (Vanessa - Rubi).

As mães, como se observou, possuem influência muito grande na carreira profissional das filhas herdeiras, atuando, na maioria das vezes, como a protetora inseparável. As mães auxiliam em situações de conflito na empresa, tentam acalmar os pais em situações difíceis, sempre visando a uma melhoria na qualidade dos relacionamentos entre pai e filha no ambiente organizacional.

Além disto, as mães parecem também influenciar nas decisões que envolvem a empresa. Quando vão ser feitos grandes negócios, que modifiquem de alguma forma a situação atual, a influência das mães no rumo do processo é quase sempre marcante.

2.2 - A EMPRESA: UMA RELAÇÃO SIMBIÓTICA COM A FAMÍLIA

2.2.1 - INTRODUÇÃO

A empresa familiar é caracterizada pela interferência mútua de instituições diferenciadas: a instituição social (família) e a instituição negócio (empresa familiar), (Ibraim e Ellis, 1994). Muitas vezes as duas instituições confundem-se, sobrepõem-se, dificultando a identificação das questões relacionadas somente à família e as que são referentes exclusivamente à empresa.

Todas as entrevistas revelaram esta forte ligação entre as duas instituições. Muitas das entrevistadas demonstram em relação à empresa familiar, um sentimento fraternal, provando assim, que a empresa realmente é uma extensão de suas famílias. Beatriz, da Turmalina, quando se refere ao prédio da empresa diz: “todo mundo nasceu naquela casa, que hoje é nosso departamento pessoal e o banco. Então ele (pai) já nasceu dentro da empresa, as irmãs dele também. Todo mundo nasceu e viveu ali”.

Em seu depoimento, Laura, gerente administrativa da Diamante, diz:

“A empresa para mim é muito próxima, no sentido de eu querer isto para a minha vida, mas ao mesmo tempo é muito distante, porque a empresa era o santuário do meu pai, era o Q.G. dele. Então nós não tínhamos um acesso muito grande aqui dentro. Era uma coisa bem separada: o meu pai e a empresa dele, e o meu pai e a família dele. Eu tenho amigas com experiências também de empresas familiares que é diferente, é uma coisa que se confunde a empresa com a família.”

Laura mostra-se contraditória no decorrer da entrevista, quando salienta que esta junção também ocorre na empresa de sua família:

“Eu me lembro que, quando ele (pai) ia visitar uma obra, alguma coisa, a família ia junto ... e eu fazia questão de entrar com ele dentro da obra, era uma coisa que me encantava, então, desde que eu me conheço por gente eu já tinha definido que eu queria ser empresária ... então esta coisa de empresa é muito forte na minha família”.

Analisando estes dois depoimentos fica clara a sobreposição das duas instituições, mesmo quando não parece tão evidente assim, como pôde-se ver no caso de Laura. Afinal a visita da obra faz parte de uma rotina de trabalho e não é comum a participação de familiares em tais rotinas em outro modelo organizacional.

Quando Laura fala que a empresa era “o santuário do pai, o Q.G. do pai”, pede uma interpretação diferente da dada por ela. As empresas familiares tendem a ser extremamente pessoais. Quando não são a amante do dono, são seus filhos. Então, o empresário pode ter uma gama de emoções contraditórias, quando está em jogo a sua empresa. (Lea, 1991).

Um destes sentimentos pode ser o sentimento de posse, de propriedade, que gera uma dificuldade em compartilhar as coisas da empresa, por egoísmo ou até ciúmes. Contudo, este aparente rigor com as coisas da empresa não significa que o empreendedor acredita que deva separar as coisas: o que é da empresa é da empresa e o que é da família é da família.

“A empresa familiar assume uma personalidade, torna-se parte de sua vida, parte de sua família”. (Fritz, 1991, p.11). Este aspecto surgiu praticamente na totalidade das entrevistas realizadas. Todas as herdeiras falaram com muita naturalidade de suas empresas, mesmo as que já não trabalhavam mais na empresa. É realmente como se fosse uma extensão da família. A declaração de Luíza, da Topázio, evidencia com clareza esta característica:

“Esta empresa, ela participa da minha vida desde que eu nasci, porque ela sempre existiu, então, é como se fosse mais uma parte da minha família, a empresa, porque desde que eu me conheço por gente eu escuto falar da empresa: que a empresa existe, que o meu pai trabalha lá, que foi o trabalho dele de toda a vida ... eu me desenvolvi junto com a empresa ...”.

É evidente, portanto, que a empresa familiar engloba duas instituições formalmente distintas que na prática se entremeiam de forma bastante intensa.

2.2.2 - PAI OU DIRETOR-PRESIDENTE?

Uma faceta interessante da simbiose entre família e empresa, é a dificuldade de separar os papéis dos familiares dentro da empresa. Ela foi revelada em dois depoimentos, o de Lina, da Ametista, e o da Elisabete, da Opala:

“É evidente que a coisa mais difícil de uma empresa familiar ... é tu não confundires os papéis; tem uma

coisa que é o teu pai, o teu vô, o teu tio, e tem outra coisa que é o teu diretor, o teu presidente. São duas coisas diferentes, isso eu acho que é a tarefa mais difícil, porque estes papéis se misturam ...". (Lina - Ametista).

"O meu pai me chamava: -Ah, minha filha!, e me apresentava: - Esta é a minha filha. Hoje ele já me apresenta como gerente de marketing, depois, sei lá ..., está conversando com a pessoa e diz: -Ah, casualmente é a minha filha. ... Eu, em uma reunião de diretoria, reunião com clientes, ... falo dele como Dr. Rodrigo, eu não digo: -Ah, o meu pai! Só para quem está comigo, trabalhando comigo no dia-a-dia, ... eu digo o pai falou. Mas eu sempre me refiro a ele como Dr. Rodrigo, por costume, porque eu tinha que ter esta postura ...". (Elizabete - Opala).

Segundo Barry (1978), é possível encontrar nas empresas familiares casos de homens de 40 anos sendo tratados como crianças, e casos de pais que enfrentam dificuldades em reconhecer que seus filhos já estão maduros. Este aspecto foi claramente identificado nas seguintes declarações:

"... o problema é o seguinte: até hoje, para o pai, eu sou aquela menina de trancinhas, de maria-chiquinha, e ele sempre vai-me ver assim. Então é difícil tu superares essa coisa dizendo assim: eu cresci, eu estou trazendo idéias novas para a empresa, eu quero modificar uma série de coisas, é muito difícil, porque para ele tu sempre vais ser a menininha, aquela que é filha dele. (Nara - Ônix)".

"E tem que pensar também no seguinte, ... que assim como tu encaras eles como pai, tio e avô, eles também devem-te enxergar como aquela pessoa que ainda não cresceu, sabe? ... porque eles participaram do teu crescimento. (Lina - Ametista)".

A partir das situações relatadas acima, fica claro como é difícil manter, na empresa familiar, um ambiente dito ‘profissional’, uma vez que este ‘background’ familiar não pode ser facilmente esquecido ou apagado, enquanto se está trabalhando na empresa.

2.2.3 - TERRITÓRIO COMUM

O episódio ocorrido durante uma visita à empresa Esmeralda bem revela a forma como as coisas se confundem numa empresa familiar: Martha é casada e possui um cachorro. Neste dia sua empregada doméstica estava doente e não compareceu ao serviço. Como o cachorro não tem o costume de ficar sozinho em casa, porque late muito e incomoda os vizinhos, Martha, então, o levou para a empresa. O cachorro ficou no pátio e, repentinamente, começou a latir sem parar. O irmão de Martha, diretor-presidente da empresa, foi até a sua sala e disse:

- “Pelo amor de Deus, tira este cachorro daqui, assim não dá para trabalhar!”

O ambiente na empresa familiar se torna permissivo. Vale tudo! A empresa é a extensão da família, então, se eu tenho um cachorro em casa, por que não posso levá-lo também para a empresa?

2.2.4 - PROGRAMA DE DOMINGO

É importante salientar que, das dezoito entrevistadas, dezesseis mencionaram terem tido como lazer durante a infância visitas à empresa, ou então, terem convivido no dia-a-dia da mesma. Várias manifestações dessa relação dúbia entre as duas instituições são visíveis nos depoimentos que seguem:

“Eu me lembro de que vinha para cá quando era pequena ... Eu vinha para cá para ir para a praia, a gente pegava o pai, ficava um pouco aqui na empresa, eu ficava brincando com os cachorros ...” (Anita - ex-gerente de compras da Safira).

“A gente morava ao lado da empresa, quando nós nos mudamos eu estava com dez anos de idade, a casa dos meus pais é aqui ao lado. Então, durante as férias ... a gente vinha trabalhar, vinha fazer alguma coisa dentro da empresa, até porque a gente gostava ...”. (Elaine - Diretora, da Turmalina).

“Já nasci com o meu pai trabalhando na firma, ... comecei sempre vinculada, ia lá, brincava até, ia com a mãe e com as gurias ... nós brincávamos com as peças dos produtos ...”. (Estella - ex-funcionária da Topázio).

“Bom, tomar conhecimento da empresa? Desde que eu era pequena, porque inclusive, quando eu era pequena o programa de domingo era ir visitar as obras, era visitar os edifícios, ver se os terrenos continuavam no lugar ...”. (Martha - Esmeralda S.A.).

Certamente, existem outros aspectos que denotam esta forte ligação entre família e empresa, além da utilização da empresa como forma de lazer na família. Todavia, acredita-se que estes depoimentos ilustram e caracterizam bem esta relação intensa entre as duas

instituições, uma vez que são uma forma de fundamentar comportamentos e atitudes que se espera dos membros da família em relação à empresa.

3. - A HERDEIRA NA EMPRESA FAMILIAR

3.1 - INTRODUÇÃO

A empresa familiar vem sendo muito estudada nos últimos anos. Entretanto, a questão da herdeira neste contexto pouco tem sido explorada. Mas, por que motivo devemos estudar o papel da herdeira dentro da empresa familiar? Que importância isto teria para o desenvolvimento da empresa familiar? Acredita-se que, atualmente, muitas herdeiras têm disputado o poder com seus irmãos e primos, o que, há décadas atrás, não acontecia com tanta frequência. A maioria das mulheres modernas querem trabalhar. Elas consideram sua realização profissional como essencial para a sua realização como pessoa. Seus valores são outros. Elas querem mudar e vêm lutando para isto. Sendo assim, pode-se imaginar também que as herdeiras devem estar entrando para as empresas de suas famílias. Mas como isto acontece? Como as herdeiras estão ingressando nas empresas de suas famílias?

3.2 - FORMAÇÃO PROFISSIONAL: O DILEMA

No capítulo anterior pôde-se perceber que os membros de uma família proprietária de empresa são colocados perante os seus negócios desde a infância. Sendo assim, nada mais natural do que dimensionarem suas carreiras profissionais de modo a suprir as necessidades da empresa, podendo, futuramente, servir à mesma. Contudo, nem sempre isto ocorre. Das dezoito herdeiras entrevistadas foi possível constatar uma gama de formações profissionais que, muitas vezes, pouco tinham em comum com a rotina empresarial. Algumas das herdeiras entrevistadas, no tempo em que prestaram exame vestibular, nem imaginavam trabalhar na empresa da família. Nestes casos, a profissão foi escolhida segundo outros critérios que poderiam ou não alguma relação com a empresa familiar.

3.2.1 - QUADRO DE PROFISSÕES DAS HERDEIRAS

JORNALIS.	REL. PÚB.	ADM.EMP.	DIREITO	PUBL.PR.	LETRAS	ARTES PL.	TER.OCUP	INFORM.
①	①	⑦	②	②	②	②	①	①

A maioria das herdeiras cursaram Administração de Empresas o que demonstra que estavam inclinadas a ingressar na empresa, desde o momento em que definiram suas profissões. Elizabete, da Opala, confirma isto, dizendo: "... eu fiz administração e aí, eu já estava com a cabeça para a empresa, para trabalhar aqui dentro com o meu pai".

Entretanto, nota-se que o curso em si não é pré-requisito para a entrada na empresa. Muito se tem questionado sobre a necessidade ou não de uma formação profissional

¹. É importante salientar que na tabela de profissões o somatório é de dezenove cursos superiores devido ao fato de Martha, da Esmeralda ter cursado Letras e Artes Plásticas.

específica para se ter condições de gerenciar uma organização. Tal questionamento vem, principalmente, da receita de sucesso das gerações dos *self-made-man*. Os *self-made-man*, na sua grande maioria, não tinham formação profissional alguma, eram autodidatas. É de se esperar que estes homens não acreditem que seja importante a formação profissional. Nara, da Ônix, fez uma colocação que demonstra claramente isto:

“Eu acabei o colégio e queria trabalhar, mas eu pensei e achei que deveria fazer faculdade (Administração de Empresas), mas o meu pai disse: - Não precisa fazer faculdade. É aquela idéia do empreendedor que fez as coisas sozinho ... - Para que faculdade? Eu não fiz faculdade, eu fiz as coisas sozinho”.

E agora, como fica esta questão polêmica? É necessário ou não uma formação específica para trabalhar na empresa familiar? Lea (1991) faz duas indagações com relação a isto: é preciso, necessariamente, ter-se um conhecimento formal em administração de empresas para se trabalhar nos negócios da família? E, trabalhar ao lado do dono é a melhor preparação para, eventualmente, se fazer o que o dono faz? Segundo o autor, a resposta para as duas questões é afirmativa.

Devido às técnicas modernas de gerenciamento de empresas, já não se administra uma empresa como administravam os *self-made-men*. Tudo está modificado. As atividades em uma empresa estão sendo mais inspecionadas e auditadas do que antes. As empresas estão mais direcionadas às forças externas do mercado do que sempre estiveram. Isto tudo demanda uma nova postura gerencial que só é adquirida através de treinamento e conhecimento específico (Lea, 1991).

O que ganha a empresa ou o fundador mandando os seus filhos para uma escola de administração?, pergunta Lea (1991). E responde: ganha um jovem bem-educado

com uma combinação de habilidades e um potencial para ser um excelente dirigente da empresa familiar. Evidentemente, que o autor está-se referindo aos famosos cursos de MBA americanos exigidos para a entrada em grandes corporações. Agora, isto se aplica aos cursos de graduação e pós-graduação brasileiros? Acredita-se que sim. Sem dúvida a formação contínua é um dos requisitos fundamentais para o sucesso desta nova geração de sucessores(as). Sprüngli (1979) acredita que um dos pecados capitais que as empresas familiares podem cometer é não darem condições para que os membros da família tenham uma formação necessária à função de gerência. Diz ainda que é igualmente lamentável que aqueles que ocupam esses cargos não queiram, por seu lado, aperfeiçoar-se, levando a sério a sua formação permanente.

3.3 - EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

3.3.1 - AS FÉRIAS: HORA DE TRABALHAR.

Quando as herdeiras falaram de sua experiência profissional sempre comentaram que começaram a trabalhar na empresa muito cedo. O período de férias era freqüentemente utilizado para trabalhar na empresa. A tarefa, pela idade em que as herdeiras a realizavam, era, muitas vezes, vista como lazer. Beatriz, da Turmalina, disse que era corriqueiro o trabalho dela e de suas irmãs, Elaine e Helen, no período das férias escolares. Pode-se observar que tal prática não era comum somente na Turmalina, conforme é possível se salientar através das seguintes declarações:

“Nas férias nós adorávamos, quando o pai deixava a gente trabalhar na empresa. Ele nos dava as tarefas e a gente fazia o trabalho e, depois, a gente ganhava uns troquinhos”. (Beatriz - Turmalina).

“Desde pequena, eu e as minhas irmãs, sempre trabalhamos na empresa, nas férias, ou de repente de tarde, a nossa mãe que nos levava para a empresa. A gente ajudava a

dobrar folhetos de instruções das mercadorias, ajudava a atender o telefone ...” (Virgínia - Ágata).

“Desde pequeninha eu ajudava na empresa. Eu me lembro que nas férias eu vinha aqui, eu ajudava a envelopar os pagamentos dos funcionários ...” (Nara - Ônix).

Para a formação de sucessores na empresa familiar Ibraim & Ellis (1994) sugerem o que chamam de “summer jobs”. Os “summer jobs” são nada mais do que o trabalho durante o período de férias, o que garante familiaridade e experiência ao jovem antes dele ingressar na empresa em horário integral.

3.3.2 - TRABALHAR FORA OU NÃO?

Outra sugestão dada frequentemente pelos estudiosos da empresa familiar para a formação de sucessores é o trabalho fora da empresa da família. Trabalhar em outra empresa antes de entrar para a empresa familiar garante que o jovem ganhe experiência e legitimidade (Ibraim e Ellis, 1994). Lodi (1987) também acredita que nesta fase de formação dos filhos(as) é importante destacar a experiência fora da empresa familiar por um período que pode variar de três a cinco anos. Os filhos deveriam trabalhar fora até a aquisição de uma experiência que os habilite a entrar na empresa da família como verdadeiros profissionais maduros (Lodi, 1987). Esta consideração parece ser pouco valorizada no âmbito das empresas familiares pesquisadas. Somente três das herdeiras entrevistadas, Anita, Luisa² e Rafaela, tiveram uma experiência prévia em outra organização com o intuito de melhorar seu desempenho profissional.

“Eu procurei sair da empresa por um ano para ir trabalhar em outro lugar, para conhecer, para ver outra realidade, para não ficar escrava sempre de um mesmo

². Nota: Luisa teve experiência em outra empresa e hoje, trabalha na empresa da família, com o apoio de seu pai que já a encara como sua futura sucessora.

pensamento. Eu quis trabalhar fora da empresa familiar por isso. Eu aprendi muito, também, o que não se deve fazer, porque esta empresa aonde eu fui trabalhar era muito desorganizada. Eu aprendi um 'monte' lá, eu acho que eu desenvolvi um outro lado que, hoje, é super importante". (Luisa - Topázio)

"Eu achava que eu poderia ser a sucessora, sempre foi o meu Eu fiz os meus estágios, eu trabalhei aqui em Porto Alegre, eu quis trabalhar fora para ter mais experiência. Eu trabalhei em outras empresas, fiz estágios. Eu fiquei uns cinco anos trabalhando fora para pegar experiência. O meu sonho sempre foi trabalhar na empresa da minha família, eu adoro lá ..." (Rafaela - Ágata).³

"... mas esta experiência (gerência de um grupo multinacional) nunca foi valorizada, porque em uma família em que todo mundo sempre trabalhou na empresa familiar, o meu pai e os meus irmãos, é difícil encarar que seja importante trabalhar fora..." (Anita - Safira).⁴

Além de ser muito pouco utilizada, esta estratégia se revelou ser mais fruto da iniciativa das próprias herdeiras que, valorizando a experiência fora da empresa familiar para um melhor desempenho profissional futuro, decidem vivenciar esta prática.

3.3.3 - O RODÍZIO NA EMPRESA

Uma prática largamente utilizada para preparar os filhos para o trabalho na empresa tem sido o rodízio pelos diversos setores da empresa. Segundo Lodi (1989), entre o ponto de partida e o ponto de chegada, a melhor alternativa é o ziguezague, alternando experiências em diversas posições na estrutura organizacional. Esta tem sido a forma mais utilizada pelas empresas para formação de herdeiros e herdeiras, pois o conhecimento de todas as áreas da empresa é considerado um requisito primordial:

³ Nota: Rafaela já não trabalha mais na empresa da família. Como se teve condições de entrevistar as três herdeiras da Ágata, pôde-se constatar que a Rafaela era a mais preparada das três.

⁴ . Nota: Anita também se desligou da empresa familiar.

“Eu comecei como auxiliar de comprador, passei por um monte de setores, o que fez com que eu aprendesse bem, fiquei de vendedora. Eu passei por tudo que eu tinha que passar ...” (Thais - Rubi).

“... eu comecei a trabalhar na parte de criação e ‘lay-out’, na verdade nem tinha um setor muito desenvolvido e eu comecei a ajudar a desenvolver ... Com o tempo eu comecei a largar um pouco este setor de criação que já estava funcionando bem e comecei a me envolver na parte operacional da empresa, na área de qualidade e desenvolvimento de produto.” (Helen - Turmalina).

“Eu comecei a trabalhar em um setor, porque eu queria saber como se faziam as coisas ... fiquei um tempo para saber do andamento ..., e, aí, eu fui passando por vários setores ... Tu acaba circulando muito. Tu tens como ir para todos os setores.” (Lina - Ametista).

“... quando eu entrei para a empresa, com uns dezessete anos, eu acho, comecei a trabalhar no recrutamento e seleção ..., logo depois, eu viajei, fiquei um tempo fora. Quando eu voltei, eu comecei a trabalhar em outra empresa do grupo, no setor financeiro. Depois de um tempo, eu retornei para a empresa onde eu havia começado a trabalhar. Comecei no departamento de compras, fui assistente, compradora até que eu assumi a gerência do departamento.” (Vanessa - Rubi).

“Eu acho importante fazer o rodízio na empresa para realmente aprender, ver o que acontece ... conhecer todos os setores para aprender. Mas não é aquela coisa de ‘começar por baixo’”. (Helen - Turmalina).

Obviamente, esta não pode ser a única maneira de preparar as futuras dirigentes de empresas. É, no entanto, uma ótima oportunidade de proporcionar uma visão mais global da empresa para quem um dia irá administrá-la.

As herdeiras acreditam na necessidade de terem um conhecimento formal, uma experiência prévia fora da empresa e de realizarem o rodízio pelas diversas áreas da empresa, apesar de nem todas terem passado por todas essas etapas. Evidentemente, que após algum tempo, começam a almejar cargos não necessariamente na cúpula administrativa, mas

que proporcionem uma maior participação no processo decisório da empresa. Elas querem desempenhar alguma função que lhes proporcione um desafio e o desenvolvimento de seu potencial.

3.4 - O PODER

3.4.1 - O QUE É PODER?

“Dos infinitos desejos do homem, os principais são os desejos de poder e de glória”⁵.

Muito tem sido escrito sobre o poder e, portanto, não é objetivo aqui aprofundar a pesquisa acerca do tema, mas, somente tentar dar uma visão geral do que é poder no ponto de vista dessas herdeiras entrevistadas.

Foucault (1979) diz que, rigorosamente falando, o poder não existe. Não existem os que detêm poder e os que, de um outro lado, não o detêm. Existem sim, práticas ou relações de poder. Isto significa que o poder é algo que se exerce, se efetua, é algo que funciona. É importante salientar ainda, que o poder não possui uma natureza, uma essência que possibilitasse uma definição universal, unitária.

Nas definições de poder sugeridas por essas herdeiras, dificilmente levariam a um consenso. Cada uma, dependendo da sua visão de mundo, encara o poder de uma forma diferente. Poder pode ser respeito, liberdade de ação, participação nas decisões, conhecimento, confiança, entre outros aspectos. Pode ainda ser uma mistura de tudo isto. Na sua maioria, as herdeiras não consideram a autoridade como uma forma de poder. Para elas o

⁵. Russel, Bertrand apud Galbraith, J. Kenneth. *Anatomia do Poder*. São Paulo, Pioneira, 1986, p. 01.

poder tem que ser conquistado e não, algo imposto, como pode-se observar nesse depoimento:

“... poder é tu seres eleita a ‘chefe’ de determinado lugar, porque tu realmente tens as qualidades para isso ... não é o poder imposto, é o poder conquistado. Tem que ser um líder nato. Uma pessoa que lidera as outras pessoas em quem estas pessoas acreditam ... Um ditador, por exemplo, um ditador tem poder. Ele tem tanto poder que é como se utilizasse em causas próprias, poder tu tens que utilizar da melhor forma possível, não pode abusar do poder ...”. (Kátia - Ágata).

3.4.2 - AS FORMAS E AS FONTES DE PODER

Existem diferentes tipos ou formas de exercer o poder. Seguimos aqui as definições de Galbraith (1986) que propõe três instrumentos pelos quais o poder é utilizado: a punição, a recompensa e a influência. Além de três fontes de poder: a personalidade, a propriedade e a organização.

O poder que emana da personalidade é atribuído a qualidades pessoais que tornam o indivíduo capaz de influenciar os outros. O poder procedente da propriedade se dá através da situação sócio-econômica do indivíduo. E o poder derivado da organização é fruto da posição ocupada dentro das estruturas sociais. É necessário salientar que um indivíduo pode ser provido de mais de uma das fontes de poder, até porque elas se relacionam entre si.

A propriedade, como fonte de poder, parece ser um tabu para essas herdeiras. Como se observa através dos depoimentos a seguir, é difícil para elas admitir que parte de seu poder poderá ser atribuído à propriedade:

“Eu acho que tem gente que não conhece muito bem o assunto (poder) e diz: - ‘Bah! aquele ali é rico e ele tem poder ... Eu não respeito as pessoas pelo dinheiro. ... Pô! O

meu pai tem poder? Ele tem poder, mas ele também tem um baita (sic) conhecimento, uma baita (sic) sabedoria. Não é à toa que ele ganhou dinheiro e não foi pelo dinheiro que ele conquistou poder ..., foi bem o contrário, o dinheiro veio depois. ... Claro que eu não posso dizer que quem é um empresário bem sucedido não tem poder, tem poder de influência ..." (Elizabete - Opala).

"Não basta ter uma situação familiar para adquirir poder, e, às vezes, isso até atrapalha. Ser filha de homens bem sucedidos é muito complicado" (Laura - Diamante).

Fica também evidente que, apesar de ser de difícil consentimento por parte das herdeiras, é sabido que a manutenção da propriedade é de fundamental importância, como pode-se ver através desta declaração:

"Tu tens que ter o poder de estar sempre trabalhando 'legal' e não deixar o teu negócio diminuir, pelo contrário, tem que aumentar". (Nara - Ônix).

Embora as herdeiras tenham dificuldade de atribuir parte do poder de suas famílias à propriedade, também sabem da importância da manutenção da mesma como garantia de sua posição social e econômica.

3.4.3 - O VERDADEIRO PODER: A VISÃO DAS HERDEIRAS

Ficou evidente ao término desta pesquisa que para a totalidade⁶ das herdeiras o verdadeiro poder é o que emana da personalidade. Este poder é conquistado. O poder que procede da propriedade ou da organização é atribuído, na visão das herdeiras. O poder da personalidade é o que perdura, porque é conquistado. Diversos dos depoimentos selecionados dão uma visão geral disto:

⁶ A entrevista com a herdeira Virginia, da Ágata, não foi finalizada, não tendo sido possível avaliar a sua posição com relação ao poder.

“Poder para mim é respeito, não é aquela coisa de mandar e desmandar. Poder não é isso. Poder é respeito: quando as tuas opiniões são consideradas, respeitadas e quem sabe até acatadas. Não é aquela coisa de mandar ..., poder de mando, não é isso.” (Martha - Esmeralda).

“Olha, eu acho que poder está 100% relacionado com respeito. ... Poder não pode ser confundido com autoridade. Ter autoridade é ‘super’ fácil, agora, ter poder é quando as pessoas fazem as coisas, porque realmente acreditam que tu tens razão. Elas confiam naquilo que tu pensas, isso eu acho que é poder.” (Luisa - Topázio).

“O mais importante do poder não é ser temido. ... Tu chegas ao poder. E não esta coisa: - Olha, aqui está o poder, agora és tu quem manda. Eu acho que isso aí não é poder”. (Vanessa - Rubi).

“A pessoa que tem poder na minha visão é porque ela adquiriu este poder através da confiabilidade das pessoas á sua volta ... e ela só vai conseguir perdurar esse poder, se as pessoas a sua volta efetivamente derem o apoio a ela”. (Anita - Safira).

“Poder para mim é tu consegues que as pessoas trabalhem para ti com satisfação. Se tu consegues isto, tu és uma pessoa com poder. É uma coisa que nasce contigo. O dinheiro pode dar poder, não pode? O dinheiro pode te dar poder, mas isso não quer dizer que tu sejas uma pessoa poderosa. ... A pessoa que tem poder é a pessoa que leva as outras a fazerem as coisas, porque desejam, não porque tu obrigaste. Poder para mim é tu consegues fazer esta pessoa trabalhar com satisfação”. (Lina - Ametista).

“Poder é quando as pessoas confiam no que tu dizes, as pessoas te escutam quando tu tens coisas para dizer, saberem que, quando tu diz determinada coisa, tu não estás blefando, tu não estás inventando. É tu estabeleceres estes laços de confiança com as pessoas ... quando tu emitires uma informação, as pessoas vão saber que esta informação é verdadeira”. (Elaine - Turmalina).

“Poder é tu consegues que as pessoas façam sem tu pedires, que tu consigas fazer com que elas assimilem e entendam que a função delas é aquela ... Poder não é aquela coisa de ‘eu mandei’”. (Beatriz - Turmalina).

“Poder é a capacidade de influenciar as coisas e fazer com que elas mudem de acordo com o que a gente pensa ... poder é fazer acontecer. Acho que a melhor coisa do poder é isso, é poder fazer acontecer”. (Dagmar - Granada).

“Eu tenho um tipo de poder aqui dentro que é difícil de ser conquistado, eu tenho um tipo de poder que se chama confiança das pessoas que trabalham comigo. As pessoas confiam e sabem que têm acesso e liberdade para falar comigo ... Eu sei ouvir as pessoas que trabalham comigo, com isso eu tenho um conhecimento real da empresa ...” (Lina - Ametista).

Esses depoimentos indicam com clareza a importância da conquista da confiança das pessoas que trabalham com estas herdeiras, como forma digna e efetiva de exercício do poder.

3.4.4 - A CONQUISTA DE PODER NA EMPRESA DA FAMÍLIA

As herdeiras conquistam poder na empresa familiar pelo resultado do seu trabalho. Para que elas conquistem mais poder, é necessário estarem sempre se atualizando e procurando conhecer as áreas que ainda não dominam. “É cada vez se inteirando mais dos negócios, participando das reuniões ...” (Thais - Rubi). É igualmente importante “provar que se é capaz fazendo as coisas acontecerem”. (Nara - Ônix). O trabalho deve ser levado a sério, para marcarem preseça, como evidencia o depoimento de Carolina da Esmeralda:

“Tu tens que te fazer respeitar, e para isso tu tens que estar na empresa, estar por dentro do que acontece, se eu não estivesse lá dentro iria ser diferente. Tu não podes estar, sabe aquela coisa, um dia tu estás na empresa e o outro, não ...”.

Mas será tão simples esta conquista de poder? Será que apenas seguindo essas regras básicas as herdeiras terão o seu lugar garantido na empresa?

Certamente que não. Estas regras indicam condições necessárias de boa qualificação profissional e gerencial, mas não garantem posições. Poderá haver também alguns outros familiares igualmente tão bem preparados prontos para também assumirem o controle da empresa.

3.5 - A HERDEIRA: SUA SITUAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Algumas das herdeiras entrevistadas cursaram faculdades tipicamente femininas. Estella cursou Terapia Ocupacional, Martha e Beatriz, Artes Plásticas, Virgínia e Martha, Letras. Não que o curso seja determinante na sua capacitação como dirigentes empresariais, mas disto pode-se induzir que essas herdeiras não foram preparadas na infância nem na adolescência para assumirem o poder na empresa familiar, como diz Laura:

“... o meu pai é de uma cultura muito machista ..., pela minha educação ..., eu não fui educada para trabalhar, eu não fui educada para ser líder, eu não fui educada para nada disto. Toda a conquista minha de trabalho, de sucesso, foi porque eu realmente quis muito isto, não por ser motivada ou estimulada para isto...”.

Bernhoeft e Cortoni (1993), em seu livro “As Herdeiras”, concluíram que, geralmente, não é expectativa paterna que a filha assuma o poder. Caso o homem da família não assuma o cargo do pai, o mesmo seria colocado nas mãos de um executivo, jamais nas mãos da filha.

Em alguns dos estudos de caso do livro "Corporate Bloodlines: the future of the family firm", de Buchholtz e Crane (1989), a preferência pelos filhos homens para o gerenciamento dos negócios é também nítida. No caso da Lazzara Optical, uma empresa que comercializa óculos e lentes de contato, na cidade de Villa Park no estado de Illinois, o controle só foi passado para a filha, quando o negócio estava beirando à falência. Então, o patriarca repensou seus conceitos forçando o filho mais velho a renunciar ao controle em favor de sua irmã.

Esta questão de predileção na preparação dos filhos homens para dirigir os negócios também foi comprovada por várias das herdeiras⁷ entrevistadas, como pode ser confirmado nas declarações abaixo:

"... primeiro, o meu irmão mais velho começou a trabalhar muito antes, segundo, ele é homem, terceiro, ele é o mais velho, e quarto, eu sou mulher. ... Por isso eu não me considero uma sucessora ... acho que todo mundo tem ciência de que o sucessor é o meu irmão mais velho. ... Eu até não sei se eu saberia ser a sucessora, porque eu nunca fui treinada para ser, o meu irmão foi." (Carolina - Esmeralda).

"...de repente, é uma questão natural a entrada dos filhos homens. Deu certo, as coisas estão dando certo, está acontecendo e eu acho que a coisa é dentro disto. Não quer dizer que exista uma relação de maior ou menor competência, mas realmente, é uma questão de ter sido preparado historicamente para a coisa ... filho homem é preparado para a coisa." (Dagmar - Granada).

⁷ É importante salientar que nem todas as herdeiras entrevistadas têm irmãos. Nas empresas Topázio, Ônix, Turmalina e Ágata os acionistas majoritários só tiveram filhas mulheres. Contudo, estas herdeiras (nove) também não foram preparadas para a vida profissional. Toda a luta dessas herdeiras para uma preparação profissional adequada à vida empresarial é pessoal.

“... as mulheres da minha família não trabalham, todas são donas-de-casa . Inclusive a mulher do meu irmão mais moço não trabalha, só cuida de filho. Então essa é a imagem que eles têm de mulher, é mulher pedindo dinheiro, é mulher enchendo para comprar roupa ... Eu já fugi um pouco disso, como eles dizem: - Ah! inventou de se formar. Inventou de querer trabalhar. Eu, na adolescência, sempre fui muito de ter opinião, eles achavam que isto iria amenizar com o tempo, tipo ela vai acabar-se casando, se preocupando com as coisas dela. Então, era uma coisa mais ou menos assim: eles achavam que eu iria trabalhar por um tempo e depois querer parar. Então, eles não me levavam muito a sério porque achavam que aquilo ali iria acabar. Daí, eu tive filho, e eles achavam que agora sim, então agora ela vai ter um filho, não adianta que ela não vai voltar a trabalhar. Essas sempre foram as desculpas para eles não investirem e efetivamente me darem mais posição na empresa. (Anita - Safira).

Como é possível se constatar através destes depoimentos, a discriminação das mulheres no mercado de trabalho é ainda muito marcante. Mesmo quando estão trabalhando com suas famílias. O próprio pai tem dificuldade, mesmo que seja temporária, de encarar sua filha como dirigente empresarial, pois a considera educada para administrar de um lar e não, de uma empresa.

3.6 - A DUPLA JORNADA: TRABALHO PROFISSIONAL x TRABALHO DOMÉSTICO

Quando se estuda o cotidiano de mulheres que mantêm uma rotina profissional, o debate sempre gira em torno da dupla jornada de trabalho. Ao assumir o trabalho fora de casa como um projeto profissional pessoal, a mulher passa a vivenciar o conflito do gerenciamento entre o público e o privado (Massi, 1992). A própria forma como é denominado o trabalho “fora” de casa, diz Massi (1992), já indica que deve ter um trabalho “dentro” de casa.

Atualmente, a mulher quer trabalhar, como disse uma das entrevistadas de Massi: “Já é uma condição social, eu acho que na classe média a própria mulher está

exigindo que a mulher trabalhe. A mulher que não trabalha já passou a morrer de vergonha ...” (Massi, 1992, p.39). Ou, como disse Lina, da Ametista: “ ... não é só o papel da mulher, eu acho importante para todas as pessoas se sentirem produtivas, produzir alguma coisa, qualquer coisa, o importante é se sentir produtivo. Produzir é a palavra chave para as pessoas terem as suas vidas, as suas coisas, é a única forma de satisfação”.

Hoje em dia, o padrão de “ter que trabalhar fora” é levado a sério pelas mulheres. O que é preciso é encontrar formas de conciliar esta exigência ideológica com as exigências da esfera privada (Massi, 1992).

Das dezoito herdeiras entrevistadas, doze são casadas. Das doze casadas, oito já têm filhos. Além das doze casadas, duas são separadas e criam os seus filhos. Por meio das informações concedidas pelas herdeiras, foi possível traçar um panorama de como esta questão da dupla jornada vem sendo solucionada.

3.6.1 - AS HERDEIRAS CASADAS SEM FILHOS

As casadas, mas que ainda não têm filhos, têm uma situação mais confortável do que as casadas com filhos. Seus maridos ajudam um pouco nas tarefas de casa, e também não exigem tanto de suas esposas. Como diz Massi (1992), as mulheres com projetos profissionais repensaram o trabalho doméstico e o modelo de lar. Nem sempre as atribuições passaram a ser divididas entre o casal, mas, como as mulheres vêm sendo bem remuneradas, seu salário garante que tenham empregadas que as livrem do trabalho doméstico. É o que indicam os seguintes depoimentos:

“A relação é totalmente diferente hoje em dia, ... a gente tem um relação muito ... cada um é igual dentro de casa, estamos rachando o apartamento, estamos rachando as despesas, a gente tem uma conta e, todos os meses, cada um bota um ‘x’ na conta, meio a meio, mas ... quem administra tudo sou eu”. (Nara - Ônix).

“Agora, com certeza, se um dia, por exemplo, eu tiver um filho, e o filho ficar doente e eu tiver que ir trabalhar, porque tenho um compromisso ou alguma coisa, o meu marido vai ficar em casa, né? Alguém tem que ficar. Se não fico eu, tem que ficar ele.” (Martha - Esmeralda).

“... eu administro super bem a minha casa, a parte doméstica do casamento eu acho que eu administro bem. A minha casa está sempre organizada, eu me preocupo com o bem estar do meu marido, de comprar as coisas de que ele gosta, de dar ordem na casa ⁸ ...” (Luiza - Topázio).

“Ele (marido) ajuda, claro que ele sempre quer escapar um pouquinho, mas eu digo: - Vamos lá! E ele vai, ele vai, ele ajuda um monte, e vou te dizer uma coisa, ajuda mais do que eu na cozinha, porque é ele quem cozinha, claro, tem empregada diariamente, mas na janta, que não tem, ele cozinha, ele sabe cozinhar mais do que eu, daí, quem lava a louça sou eu, fazer o quê.” (Nara - Ônix).

Com um pouco de ajuda dos maridos, com equipamentos que algum tempo atrás não existiam, como forno de microondas, máquinas de lavar pratos e roupas, e com o auxílio de empregadas domésticas, o que a boa situação financeira permite, estas herdeiras não encontram maiores empecilhos para administrar a casa, sem prejuízo do seu desempenho profissional.

3.6.2 - AS HERDEIRAS CASADAS E COM FILHOS

A maternidade, para praticamente todas as herdeiras, mesmo para as que ainda não casaram, é uma condição ‘sine qua non’. Todas as herdeiras acreditam na importância da maternidade como forma de enriquecer como pessoa, assim como acreditam ser a realização profissional também. Sendo assim, nada mais natural do que encontrar formas para conciliar a maternidade com o trabalho. Obviamente que esta tão almejada

⁸ Cabe destacar que Luiza possui uma diarista que cozinha, lava e passa as roupas e arruma a casa.

conciliação muitas vezes parece ser a mola propulsora de vários conflitos internos da mulher, tais como: não estou dando atenção suficiente a meus filhos; não estou me dedicando como deveria ao meu trabalho; não tenho mais tempo para nada; entre outros aspectos.

“Como mãe é realmente complicado, porque sobram as noites e os fins-de-semana. Então eu tento me dedicar intensamente ... de compartilhar momentos de convivência muito boa e muito intensa. A gente sempre sente aquela frustração, mas eu acho que isso é ‘coisa de mulher’ e não tem solução. Só dizer que tu concilias, tu não concilias. Sempre fica aquela dor na consciência de achar que: se eu pudesse ter tido mais tempo! Sempre fica alguma coisa. Por outro lado, eu não saberia viver sem trabalhar. Eu sou uma pessoa extremamente ativa, então, eu também não seria uma mãe legal, se eu estivesse somente em casa”. (Elaine - Turmalina).

“Juntando todas as coisas que eu faço, é complicado conciliar tudo, mas ao mesmo tempo, eu não consigo imaginar eu, Helen, sem um deles, de jeito nenhum. Eu não abriria mão de nada. De jeito nenhum eu deixaria de ser mãe, de jeito nenhum eu deixaria de trabalhar fora, por isso eu acho que é possível conciliar tudo. Se tudo isso me traz satisfação como pessoa, eu acho importante encontrar uma forma de fazer tudo da melhor maneira possível ... Como mãe foi uma das experiências mais marcantes que eu tive, eu nunca abriria mão de ser mãe. ... No começo eu me sentia um pouco culpada de deixar um nenê pequeno com uma pessoa estranha, de repente abrir mão daquele nenezinho para fazer outra coisa. Mas depois, quando a criança vai crescendo, tu vais vendo que ela te ama independente de tu trabalhares fora. Quantas mães que não trabalham fora e estão sempre com os filhos reclamando: não enche o saco! Eu comecei a perceber que o mais importante não era a quantidade, mas sim a qualidade no relacionamento. O que adianta estar em casa, se eu não estou convivendo com eles?” (Helen - Turmalina).

“Eu contratei uma enfermeira para cuidar do nenê, uma pessoa que está comigo até hoje, paguei, eu disse: - Olha eu pago todo o meu salário, se for o negócio, mas eu preciso estar lá dentro (na empresa)” (Anita - Safira)

Mesmo possuindo filhos, as herdeiras continuam trabalhando. O nascimento dos filhos não é impedimento para que realizem um trabalho eficiente. Nesta situação, as herdeiras também se valem de sua sólida situação financeira para proporcionar um cuidado aos filhos quando da sua ausência. Além disto, parece estar sendo muito valorizada por elas a qualidade de relacionamento com os filhos: não adianta estar em casa diariamente, quando não se está dando a devida atenção aos filhos.

3.7. - MARIDOS: APOIO OU OPOSIÇÃO?

Por meio dos depoimentos dessas herdeiras, tudo indica que a idéia da “mulher maravilha”, aquela que, além de trabalhar muito, administra a casa e cuida dos filhos sozinha, está sumindo: mulher já não quer mais assumir tudo sozinha.

É possível identificar duas fases distintas no movimento feminista. A primeira fase é caracterizada pela luta pela igualdade de direitos. Esta fase, no exterior, levou a mulher a uma briga com o homem inimigo; e, no Brasil, não deu mais do que alguns números do jornal “O Pasquim”, chamando as feministas de “mal-amadas” ou “sapatonas”. Sem dúvida, esta fase é responsável pela conotação pejorativa que o movimento teve no país por muitos anos (Suplicy apud Massi, 1992).

Na segunda fase do movimento feminista, ao invés de desvalorizar o feminino e de confundir o mundo masculino com o universal, a mulher passa a buscá-lo numa tentativa que engloba até a reconstrução de histórias de Camile Claudel e outras (Suplicy apud Massi, 1992). Nesta fase, passa-se a questionar a forma tradicional de desempenho do papel de esposa e mãe. Não se trata mais de conquistar direitos formais, mas sim, **de mudar a forma de relacionamento entre homens e mulheres** não só no âmbito doméstico, como também no público (Singer, 1980).

Com base nos relatos dessas herdeiras, é possível inferir essa mudança na qualidade de relacionamento entre homem e mulher, praticamente na maioria⁹ dos casamentos. As herdeiras estão buscando companheirismo, apoio e não, o contrário. O modelo de casamento pode ser designado como '**casamento participativo**' onde o casal toma as decisões em conjunto sem ter mais a figura do chefe de família. Ou, ao menos, estão tentando chegar a este ideal.

"O meu marido é um homem totalmente diferente do meu pai, do ambiente dos homens em que eu fui criada, eu consegui romper com esse processo, apesar de eu ter tido namorados semelhantes, machistas, eu consegui casar com um homem que não é machista, que admira a mulher que trabalha, que não tem ciúmes do sucesso dela. Desde que eu fui morar com ele, faz cinco anos que a gente foi morar junto e depois casou, durante três anos eu ganhei mais do que ele e nunca teve problema. Isso me fez me apaixonar mais eu acho, e apreciar ele como homem ... como um companheiro legal que te valoriza e te respeita como mulher. Esse eu acho que foi o maior mérito que eu consegui com a minha terapia, consegui romper com o ciclo vicioso das famílias" (Anita - Safira).

"...é difícil uma pessoa compreender tanto o meu trabalho profissional como o meu marido. Dificilmente eu encontraria, não seria fácil encontrar um companheiro como ele. Tu te casares com uma mulher que é diretora de empresa, ele na época era jornalista, para um homem eu acho que isto é uma coisa difícil de lidar. Na verdade, durante os últimos cinco anos, profissionalmente eu estou bem acima dele, e isso é uma coisa complicada num relacionamento, bastante complicada ... O importante é o relacionamento, quem é o cabeça do casal financeiramente não interessa, tu tens que separar esta parte financeira no relacionamento, tem que tomar as decisões em conjunto: - Olha, nós temos tais e tais recursos, juntos. Tu não podes tentar dominar em função de teres o poder financeiro na mão" (Elaine - Turmalina).

"Eu aprecio o companheirismo do meu marido. Ele me dá força no que eu preciso. Ele está sempre junto nas

⁹ Cabe salientar que Laura, que atualmente está separada, declarou que seu relacionamento não era satisfatório, porque a premissa básica era o controle. Na época, ela trabalhava com o marido e afirmou que só era estimulada a trabalhar, porque seu trabalho era ao lado dele, provavelmente, não trabalharia se fosse diferente.

coisas. Nas coisas de casa ele se vira, me dá força em um monte de coisas". (Dagmar - Granada).

"O meu marido é uma pessoa que me dá força em tudo. Se eu quiser abrir uma loja, ele vai me dar força, se eu quiser trabalhar na minha área, ele vai me dar a maior força também" (Estella - Topázio).

"Ele ajuda, cozinha, cuida do nosso filho, se pudesse dar de mamar ele dava. Ele é super-mãe. Ele não é daqueles que chega em casa e pega o chinelo e diz: - eu quero a comida na mesa!". (Vanessa - Rubi).

Pode-se até especular que esteja existindo aqui um pouco de idealização desses maridos. Talvez o dia-a-dia não seja tão perfeito assim, alguns conflitos devem surgir. Entretanto, é evidente que estes '**maridos modernos**' não devem ter um padrão de comportamento como o do seus pais. É possível que tenham-se modificado, até em função desta nova era pós-movimento feminista.

4 - Suceder ou ceder? A batalha das herdeiras na empresa familiar.

4.1 - INTRODUÇÃO

A sucessão já foi considerada como um dos dez pecados capitais da empresa familiar, além disto, o mais sério e difícil deles (Sprüngli, 1979). Mas, o que faz do processo sucessório uma etapa tão importante e complexa na vida das empresas familiares?

Quando existe uma relação de sucesso na empresa familiar, o empreendedor, geralmente, apresenta um sentimento de orgulho por ter construído tudo sozinho. Este sentimento heróico pode resultar em uma real dificuldade na hora de transferir os frutos de seu trabalho e sucesso, junto com a responsabilidade e autoridade para mantê-los, para outra pessoa (Lea, 1991). Embora a tradição humana de transferir heranças, posses e nomes de uma geração para a outra leve os pais e as crianças a procurarem dar continuidade a suas empresas familiares (Barnes & Hershon, 1976), não significa que tal tarefa seja fácil ou simples. Quando é chegada a hora de passar o controle, é possível que o empreendedor ache

que seus filhos não têm o brilho necessário, ou, até, que eles não mereçam o negócio. Aos olhos do empreendedor, os filhos ainda são aquelas crianças irresponsáveis e imaturas que não suportariam as exigências de administrar uma empresa. Alheio a isto, deve-se também considerar o fato da cultura desenvolvimentista da sociedade, que, como sintoma, apresenta a dificuldade de abordar os temas velhice e morte, tornando-os um verdadeiro tabu (Kanitz & Kanitz, 1978). Elaine, da Turmalina, falando sobre as dificuldades características dos processos sucessórios, declara:

“Na empresa familiar eu acho que a sucessão ..., eu não vejo, eu acho que não existe uma solução. Assim, uma solução. Essa é a solução, tu pegas e resolve. ... Eu acho que a sucessão sempre vai ter que ser resolvida entra as partes envolvidas, todo mundo tem que sentar e conversar. ... Não vai existir uma teoria que indique a forma de tu fazeres tal transição corretamente ... A última coisa que o patriarca quer pensar, é na morte dele ... eu não vejo uma solução, isso aí já é antiquíssimo na humanidade, eu acho que, quando o cara era dono de uma pedreira, lá na idade da pedra, já existia este problema ... Tem uma série de indagações, eu não vejo uma solução ...”.

Como fica esta controvertida questão? Será que existem formas de se garantir um processo sucessório tranquilo? Se existem, como deve ser feito para se garantir um processo sucessório tranquilo?

4.2 - O PROCESSO SUCESSÓRIO

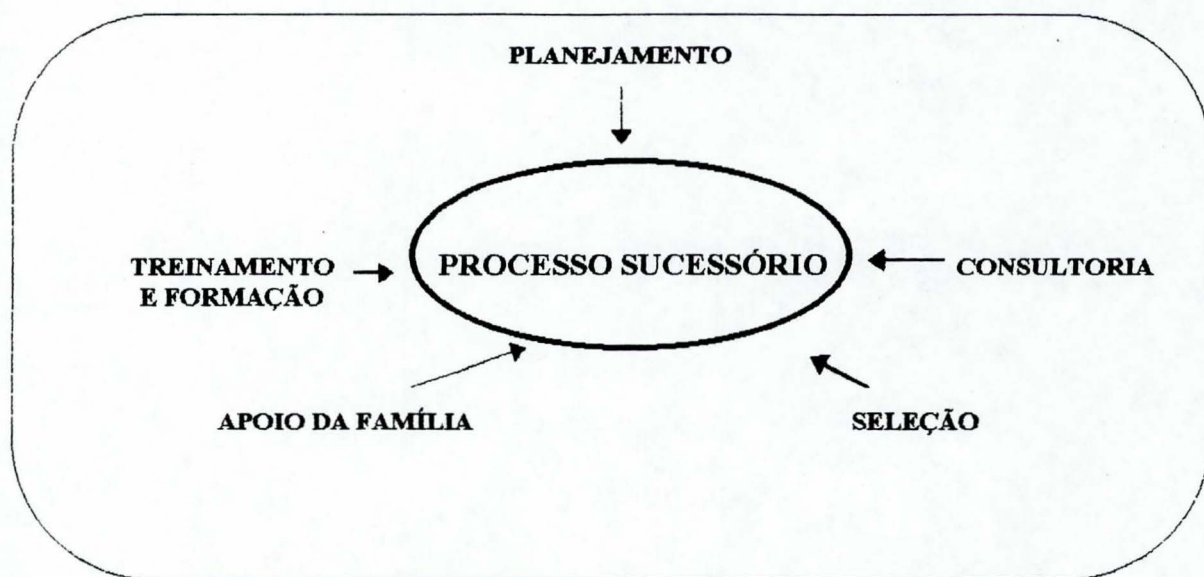
Certamente, não é tarefa fácil nos afastarmos de uma empresa que criamos e acalentamos nos períodos difíceis e nos momentos bons, uma vez que a empresa se torna um meio de vida e assume personalidade própria (Fritz, 1993). A melhor forma seria se todos os empresários decidissem por si mesmos quando é a melhor hora de se afastar da empresa, mas, infelizmente, nem todos são tão sensatos e perspicazes assim (Fritz, 1993).

Sabe-se que muitos dos especialistas em empresas familiares e, principalmente, em sucessão nas empresas familiares, não poupam conselhos de como conduzir o processo sucessório da melhor forma possível. No diagrama apresentado no item 4.2.1, é possível evidenciar a forma como diversos especialistas consultados encaram o problema da sucessão nas empresas familiares e que providências deverão ser tomadas com o intuito de efetivar o processo com sucesso.

Antes, é preciso salientar que, segundo Syms (1992), as palavras que mais se aplicam às regras que governam as empresas familiares são: “tudo depende”. Sendo assim, qualquer teoria que tente elucidar, quer seja o processo sucessório, quer seja qualquer outro processo dentro da empresa familiar, terá que se adaptar à cultura organizacional da mesma. Não significa que o que funcionou em determinada empresa familiar irá funcionar em outras.

A cultura organizacional das empresas familiares, na maioria das vezes, é constituída em cima de um estilo gerencial empreendedor e bastante informal, que dificulta a implementação de qualquer estilo gerencial profissional (Ibrahim & Ellis, 1994), além de ser também considerada bastante paternalista. ‘Lealdade’ e ‘atmosfera familiar’ podem parecer elementos positivos, uma vez que gera um clima caloroso, entretanto, por outro lado, existe um limite entre um efetivo gerenciamento e o paternalismo corporativo (Ward & Aronoff, 1993). A partir destas colocações, já é possível deduzir que qualquer medida que pretenda normatizar o processo sucessório poderá ser de difícil aceitação por parte do fundador ou diretor-presidente uma vez que, vai de encontro a esta característica de informalidade peculiar às empresas familiares.

4.2.1 - O DIAGRAMADO PROCESSO SUCESSÓRIO*



4.2.1.1 - PLANEJAMENTO

O planejamento do processo sucessório foi sempre sugerido pelos especialistas em empresas familiares como forma de garantir um processo sucessório sem traumas.

Não há dúvidas de que a forma mais saudável de conduzir a sucessão é por meio de planejamento, embora estudos recentes indiquem que apenas um percentual muito pequeno de empresas planeja adequadamente a sucessão de seu diretor-presidente (Ibrahim & Ellis, 1994). A grande meta do planejamento da sucessão consiste em preparar o sucessor para assumir suas responsabilidades futuras com eficácia e eficiência (Northington, 1994).

Um completo e bem elaborado planejamento deve clarificar todo processo sucessório e, medidas devem ser tomadas para garantir o sucesso do mesmo (Lea, 1991). O

* . O Diagrama do Processo Sucessório apresentado acima foi elaborado pela autora através de seleção na bibliografia consultada das medidas mais sugeridas pelos especialistas em empresas familiares para a condução de um processo sucessório satisfatório.

planejamento da sucessão não deve funcionar como se fossem os dez mandamentos que, uma vez estabelecidos, jamais deverão ser modificados ou violados. Uma revisão periódica modificando e ajustando o que for necessário é fundamental para o sucesso do mesmo (Lea, 1991).

4.2.1.2 - FORMAÇÃO E TREINAMENTO

No capítulo anterior, já foi abordada a questão de como a formação e o treinamento das herdeiras vêm sendo feito, nas empresas familiares. A partir de agora será abordada a questão, sob o ponto de vista dos especialistas, tentando focalizar as medidas sugeridas para um treinamento e formação eficazes de herdeiros(as).

É impossível querer que um filho assuma os negócios, quando não lhe foram garantidas as oportunidades para sua adequada formação. A formação de sucessores vai desde a educação formal à experiência dentro e fora da empresa, como já foi salientado anteriormente. Fritz (1993), ilustra a questão dizendo:

“É importante perceber que Boris Becker não pegou simplesmente uma raquete de tênis e algum tempo depois arrasou na quadra de Wimbledon. Precisou ser treinado, teve que começar com uma série de vitórias menos importantes e algumas derrotas ao longo do caminho. Os pais precisam perceber que os filhos precisam desenvolver seus talentos gradualmente, ter algumas pequenas vitórias para edificar a sua confiança e admitir um fracasso de quando em quando, enquanto aprendem o negócio da família (Fritz, 1993, p.129).”

Desde a infância os herdeiros devem ser instigados com atitudes positivas perante os negócios da família e devem também ser educados para o trabalho (Ward, 1987). A experiência fora da empresa familiar é extremamente importante na formação dos herdeiros. Depois de já terem tido a sua socialização com a empresa da família, devem

passar alguns anos fazendo faculdade e ganhando experiência em outras empresas, isso lhes garantirá o desenvolvimento de suas capacidades e o fortalecimento da autoconfiança. (Ward, 1987).

4.2.1.3 - CONSULTORIA

O processo sucessório é complexo e não deve ser tratado somente sob aspectos lógicos e racionais da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a estrutura familiar (Bernhoeft, 1989). Uma solução, talvez, resida no âmbito do relacionamento humano, nas relações psicológicas entre pais e filhos que, ambos, deveriam dedicar algum tempo à tentativa de resolver o problema (Kanitz & Kanitz, 1978).

Devido a estas dificuldades, muitas vezes, o planejamento sucessório desencadeia problemas relacionados com a empresa e com o sistema familiar. Quando o planejamento chega a este ponto crítico, é difícil para as pessoas envolvidas no mesmo analisar as causas dos problemas e as possíveis soluções. Neste momento árduo, um especialista em empresas familiares poderá trazer objetividade e experiência necessárias para decifrar as dificuldades e sugerir soluções (Lea, 1991).

O especialista em empresas familiares é ainda mais útil, quando os problemas encontrados residem no sistema familiar. Neste caso, poderá ajudar a revelar os problemas, ajudando todos os envolvidos a se adaptarem construtivamente à realidade e focar as energias nos interesses comuns da empresa e da família (Lea, 1991).

4.2.1.4 - APOIO DA FAMÍLIA

Os membros da família têm um importante papel no processo sucessório. Seus ‘inputs’ durante o processo sucessório são fundamentais para o sucesso do mesmo. Os membros da família devem fazer todo o esforço para se respeitarem uns aos outros e entenderem as necessidades, motivações e habilidades dos outros (Ibrahim & Ellis, 1994).

O papel de muitos familiares no processo sucessório tem sido o de dar suporte emocional para o sucedido, e suporte administrativo para o sucessor durante a transição (Ibrahim & Ellis, 1994).

4.2.1.5 - SELEÇÃO

Usualmente, as famílias têm mais de um herdeiro para suceder à cadeira do diretor-presidente na empresa familiar. Parece ser a mais custosa tarefa, para o diretor-presidente, a escolha de seu substituto. Mas, infelizmente, esta decisão deve ser tomada para o bem e continuidade da empresa familiar.

Dentre os vários métodos de selecionar um sucessor, destaca-se o sugerido por Ward (1987), a saber: a criação de uma regra fixa, a seleção do melhor candidato e a seleção de um líder temporário.

Tradicionalmente, a maioria das famílias seleciona seu candidato, seguindo algumas regras antigas, como a do “filho mais velho” ou a do “filho mais bem educado”. Certamente, tais regras não são expressas claramente na organização. Frequentemente, elas aparecem em momentos de crise, ficando ocultas até o momento da sucessão. Quando as

regras são conhecidas por todos antes de serem aplicadas, poderão eliminar a agonia que a indecisão pode trazer para o ambiente organizacional.

É possível selecionar o candidato através da observação dele no trabalho. Pela forma como ele enfrenta as rotinas diárias do trabalho. A escolha do melhor candidato para o negócio poderá depender do rumo que a empresa tomará no futuro, e não, somente da capacidade de liderança do mesmo. A vantagem deste enfoque é a certeza de se ter escolhido o melhor candidato, além de se ter dado chance a todos de mostrarem seus potenciais.

Para alguns líderes de empresas familiares, selecionar um candidato que não seja da família pode ser uma solução temporária para o problema. Isto se dá quando os filhos ainda são muito jovens para assumir o comando dos negócios.

Segundo Northington (1994), uma forma adequada para se selecionar o melhor candidato seria a utilização de métodos como, por exemplo, Avaliação de Desempenho, que permite a comparação do potencial de mais de um candidato.

4.3 - A SUCESSÃO SEM DISPUTA

O tipo de sucessão onde se encontra apenas um único herdeiro que deseja ingressar na empresa familiar, é de longe o menos complicado (Bork, 1986). Como não existem mais herdeiros para disputar o controle dos negócios, este único herdeiro conta com o apoio dos pais para dar continuação ao empreendimento da família.

Infelizmente, este cenário ideal muitas vezes é destruído. Frequentemente, o empreendedor simplesmente não passa o controle do negócios. O problema aumenta quando

o sucessor é uma filha. Por causa do seu sexo, seus pais podem ter desconsiderado seu desejo ou podem ter preconceitos no que se refere a mulheres administrando negócios (Bork, 1986).

Nesta pesquisa, só foi encontrado um único caso deste tipo: o de Nara, da Ônix. Como a irmã de Nara é doente mental, não terá condições de ajudá-la na administração da empresa. Com base nos depoimentos de Nara, é possível perceber que a sucessão não é uma questão tão conflitante como em outros casos, contudo não se pode concebê-la como tarefa fácil e de simples solução, como se observa a seguir:

“Na realidade a gente não tem um problema de sucessão familiar, porque tem muita empresa por aí que tem quinhentos mil filhos, sete mil netos, bisnetos, sobrinhos ...”.
(Nara - Ônix).

“O meu pai eu sei que nunca vai parar de trabalhar. Hoje ele está em casa, na cama. Fazia trinta anos que ele não ficava na cama. Hoje e ontem a mãe conseguiu colocar ele na cama, porque ele estava com uma gripe ‘tri’ forte. Ele é uma pessoa que não tem índole para ficar parado. Ele não consegue viajar por mais de quinze dias, porque já começa a ficar nervoso para voltar, tem que trabalhar, ele não pode descansar, ele não se dá o luxo de descansar. Então, por isso é que eu acho que a sucessão só vai se dar mesmo o dia que o pai vier a falecer”. (Nara - Ônix).

Segundo Lodi (1989), o projeto de sucessão deveria marcar a última importante missão do presidente na empresa. Quando este não sabe preparar a empresa para a sua sucessão, pode condicioná-la a seu próprio declínio biológico.

Além disto, não é indicado que a sucessão seja decidida na ocasião do inventário por morte do fundador, quando o conflito familiar pode acirrar a luta pelo poder estimulada por interesses pessoais imediatistas (Lodi, 1987). Todavia, já é comprovado por estudos e pesquisas em diversas empresas familiares que a transferência de poder,

principalmente da primeira para a segunda geração, raramente ocorre quando o fundador está vivo ou em cena (Barnes & Hershon, 1976).

4.4 - A SUCESSÃO DISPUTADA

É comum que, em uma família com mais filhos, mais de um tenha o desejo de dirigir a empresa da família. Esta situação é capaz de gerar uma série de dificuldades que poderão até mesmo interferir no curso dos negócios (Bork, 1986). Quando ainda, em empresas de terceira geração, tem-se a disputa entre primos, poderá agravar ainda mais o já intrincado problema.

Nestes modelos de sucessão os herdeiros deveriam ser treinados a dirigir o negócio como um grupo (Bork, 1986), o que pode gerar competência na gestão, ao invés de alimentar atritos entre os herdeiros. É importante também dar aos herdeiros igual consideração, esta é a única forma de se saber qual é a melhor opção (Northington, 1994).

Nas empresas pesquisadas foram detectadas situações diferenciadas: a disputa pela sucessão somente entre irmãs; a disputa entre irmãs e irmãos e a disputa entre irmãos, irmãs e primos.

4.4.1 - A DISPUTA ENTRE IRMÃS E IRMÃOS

Os menos problemáticos, quando há disputa entre irmãos, parecem ser os casos em que o filho primogênito é homem e assume o poder. Aí, parece que a sucessão já vem sendo definida desde a infância. Segundo Levinson (1971), o filho mais velho parece emergir como a escolha da maioria dos dirigentes de empresas familiares. Para Ibrahim &

Ellis (1994), pode-se chamar tal forma de escolha do sucessor de "Primogeniture Approach", que além de ficar em posição de controle na empresa, poderá, também, assumir o controle da família.

"O sucessor é o meu irmão mais velho. Por quê? Ah, porque tudo sempre se encaminhou para isto. Ele, além de ter a mesma profissão do pai, está por dentro de todos os negócios do pai, por dentro das empresas. E aí tu me perguntas, por que não o teu irmão mais novo? Ele tem dez anos a menos do que o meu irmão mais velho. Ele nunca trabalhou. Está fazendo faculdade, leva na moleza, leva na flauta". (Carolina - Esmeralda)

"As coisas foram-se desenhando ... eu nunca quis ... eu tenho uma idéia de montar um negócio para mim, de fazer outras coisas, porque, na verdade, aquela coisa assim, a empresa vinha vindo, eu sou das mais novas e existe uma sucessão natural em cima dos filhos homens¹, as coisas deram certo, estão dando. Então, chega um ponto em que não se tem muito o que questionar ..." (Dagmar - Granada).

Pode-se perguntar: por que não Martha, Carolina ou Dagmar? Evidentemente que, nessas famílias dominadas pelo patriarcalismo, as mulheres realmente não são consideradas como '*sucessoras potenciais*'. Não foram preparadas para isto, e elas mesmas, não se consideram como tal. Aceitam os seus irmãos como melhor opção para a empresa ou acreditam não haver maneira de reverter esta situação.

Como não existe regra sem exceção, em um dos casos a sucessão parece estar se encaminhando para a filha, ao invés de para o filho primogênito. Segundo esta herdeira (Laura), o momento em que ela ingressou na empresa a mesma estava atravessando uma fase muito difícil. A empresa havia perdido a posição de destaque de anos atrás e estava com uma carteira de serviços muito pequena. A entrada de Laura para a empresa foi com o intuito de

¹ O irmão que assumiu o controle é o filho homem mais velho.

renovar e reverter esta situação. Apesar de não ter sido convidada a ingressar na empresa, ela, ao que indica, conseguiu fazer as mudanças necessárias e, hoje, desfruta de uma posição de prestígio na empresa.

“Quando eu entrei, aqui foi uma coisa muito atrapalhada em termos de liderar uma mudança. O meu pai é uma pessoa muito conservadora, mas a vontade e o desafio, eu tenho paixão por desafios ... Se eu estou entendendo o teu objetivo de abrir um pouco como é este perfil de uma mulher dentro da sucessão, eu te diria assim, que além do aspecto da competência, a gente ainda tem que lutar pelo aspecto do sexo, porque os pais sempre acham que os filhos homens é que devem suceder. O meu irmão é uma pessoa extremamente humana, mas ele não tem uma qualificação empresarial, ele é um bom executivo, mas ele não é um bom empresário. ... O meu pai sempre dizia: Eu faço tudo para o meu filho me suceder. Eu acho que neste ponto ele foi pouco sábio, na medida em que isto a gente tem que detectar se a pessoa está vocacionada ou não. Não adianta esperar de um filho determinada coisa. Tem que apoiá-los, ajudá-los, agora, a decisão do que cada um vai ser tem que ser pessoal e vai de encontro à natureza e características de cada um”. (Laura - Diamante).

Estudos recentes têm demonstrado que as filhas geralmente não são vistas como sucessoras. O ‘Primogeniture Approach’ aparece como fator principal de uma decisão já internalizada de colocar sempre o filho homem mais velho na linha de sucessão (Ibrahim & Ellis, 1994). Tal situação parece até, em muitos casos, ser perfeitamente compreendida pelas filhas, como é possível notar no seguinte depoimento:

“Eu posso até ser meio machista, mas eu nunca me imaginei a toda poderosa, mesmo quando eu estava trabalhando muito, eu sempre imaginei o meu irmão, na minha cabeça estava legal, eu não queria ser a toda poderosa”.

Já a irmã de Vanessa, Thaís, não é partidária da mesma opinião:

“Como são tantas coisas (empresas), eu acho que cada um tem que ficar cuidando de um setor, a gente não vai ficar ‘um’, a gente vai ficar ‘todos’ cuidando. Até porque,

eu nunca vou admitir que o meu irmão me dê uma ordem, e nem ele vai admitir que eu dê uma ordem para ele”.

Nas empresas como a Topázio, a Turmalina e a Ágata, em que há só herdeiras, a situação parece ser mais tranquila. As preteridas, ao que tudo indica, não guardam qualquer tipo de rancor ou ódio pela escolhida, muito antes pelo contrário, até a ajudam e a apóiam, formando uma verdadeira equipe de trabalho.

A idéia de que exista ‘um ser feminino’ como identidade social, implica admitir que exista uma natureza feminina. Esta suposta essência feminina caracteriza as mulheres como seres dóceis, sacrificadas, puras, representantes de uma natureza pacífica, terna, compreensiva, submissa e, sobretudo, não agressiva (Giberti, 1990).

Deixando de lado o debate sobre existir ou não uma identidade feminina, e, se existisse, qual seria esta identidade, cabe salientar aqui que nas empresas gerenciadas somente por mulheres, encontrou-se uma situação diferenciada. A luta pelo poder não existia ou era serena. Existia um ambiente de compreensão entre as herdeiras. Não apareceram, em nenhum dos casos, situações extremamente conflitantes. Os problemas eram solucionados de forma sossegada. Muito disto, está diretamente relacionado com as características mencionadas por Giberti (1990), e, devido a isto, deve ser aqui salientado.

“... eu acho que eu e a Virgínia concordamos que vai ser a Rafaela e o marido dela que vão assumir a liderança, então, é uma coisa que está bem tranquila, a sucessão. Eu acho que isto é bem atípico em uma empresa familiar, mas, contando que eu tenha o meu espaço para mim está bom”. (Kátia - Ágata).

“... eu acho que a minha irmã mais nova, a Luiza, está mais para sucessora do que eu. Eu realmente não me sinto sucessora e acho que não vou ser a sucessora, porque o meu caminho está para outro lado (Estella - Topázio)”.

“Quando o meu avô faleceu, teve uma parte da herança. Então, tinha que se acertar de novo, ele era um diretor, tinha toda a parte da empresa de direção. Como é que vai se fazer? Tinha que ser tomada uma atitude, tinha que ser feita alguma coisa, tinha que se resolver como é que iria ficar. Precisa de uma nova diretora. No estatuto da empresa são dois diretores, era o meu pai e o meu avô, então, tinha que ter dois de novo. Claro, esse momento mexe com as pessoas, todo mundo quer ser diretora, é muito difícil. Então, foi uma atitude que o pai teve que tomar, ferisse ou não. A minha irmã mais velha (Elaine) é a diretora. E ficou assim ... isso a mim não incomoda. O importante é o que se faz dentro da empresa, o título não quer dizer nada ...”. (Beatriz - Turmalina).

É importante salientar que, atrás desta paz aparente, algumas vezes escondem-se conflitos que podem gerar decisões drásticas, como foi no caso de Rafaela, da Ágata, que acabou por se afastar da empresa. É estranho que Rafaela, que, segundo suas irmãs, é a mais preparada, tenha-se afastado da empresa. Rafaela também diz que acredita ser a mais preparada das três irmãs, pois dedicou toda a sua força na busca de uma qualificação ideal para gerenciar a empresa. Certamente o motivo de sua saída deve esconder algum conflito mais grave que não pode ser detectado através da presente pesquisa. Todavia, pode-se especular que um dos motivos de sua saída tenha sido a sua desmotivação frente ao fato de seu marido ter sido nomeado diretor-financeiro ao invés dela.

Acredita-se que a situação se agrava, quando se juntam à família empreendedora os genros e as noras. Como não se aprofundou o estudo nesta questão, o máximo que se pode dizer agora é que tal circunstância pode aparecer como agravante no processo sucessório, visto que, ao contrário da Ágata, na Turmalina, onde os genros são impedidos de participar na administração, não foram detectados quaisquer tipos de conflito de interesses.

4.4.2 - A DISPUTA ENTRE IRMÃOS E PRIMOS

Bork (1986) atesta que empresas familiares com múltiplos herdeiros pode surpreender, funcionando muito bem. Entretanto, salienta-se que, para o autor fazer determinada afirmação se deve ao fato de que o envolvimento de mais de uma família nuclear na administração, da empresa pode ser bastante conflitante. Quando estão envolvidos irmãos, irmãs e primos na luta para alcançar a cadeira do diretor-presidente, o processo sucessório pode ser particularmente difícil, já que o mesmo pode interferir nas relações familiares (Northington, 1994). As três empresas pesquisadas com múltiplos herdeiros, a Opala, a Safira e a Ametista, estão financeiramente em uma posição de destaque. Todas aparentemente sólidas e desenvolvendo extremamente bem os seus negócios. Todavia, as três herdeiras, Elisabete, Anita e Lina, mostraram-se bastante apreensivas com o problema sucessório.

“Há uns anos atrás as famílias se davam extremamente bem, tudo maravilhoso. Só que, quando os filhos começaram a crescer e vislumbrar que teriam que ter um lugar ao sol, as coisas começaram a se estremecer”. (Anita - Safira), (A ênfase é nossa).

“O meu pai sempre teve uma posição de destaque. Sempre foi uma pessoa que representava mais a empresa. O meu tio, pela personalidade até, é uma pessoa mais para dentro da empresa, vamos dizer, em situação de menos evidência. Isto perdurou por muitos anos, até agora e fez com que a imagem que os filhos dele tinham dele e da empresa fosse diferente da nossa. Devido a isso nos últimos dois anos houve uma série de brigas, não brigas, mas espinhadas: - Ah, o teu pai é quem manda mais, por quê?, Como é que o teu pai conseguiu ganhar mais dinheiro, se os dois ganhavam o mesmo salário?, O teu irmão mais velho está em uma posição de destaque e nós não temos um lugar ao sol. Então, devido a todas as estas coisas que houve de todo mundo querer um lugar ao sol e achar que aqui dentro deveria ter um lugar, é que se começou a pensar em como é que nós deveríamos organizar a empresa”. (Anita - Safira), (A ênfase é nossa).

“... a gente se dava bem, até mais ou menos a época em que o meu tio se separou. Ai, ele mudou de cabeça, ficou com cabeça de separado ... **a minha família, do lado da minha mãe e do meu pai continuou a ser uma família ‘tradicional’, e a família do meu tio já meio que ‘degringolou’.** um dos meus primos tem problemas com drogas, o outro não, tem uma cabeça boa, tem uma cabeça legal. Mas daí, começou a ‘degringolar’ o outro lado da família, assim falando em bom português. O relacionamento também piorou, porque o meu tio começou a ter vida de solteiro, então ele trabalhava menos, ai, na empresa também dava problemas”. (Elisabete - Ônix), (A ênfase é nossa).

Apesar de serem famílias com consangüinidade, as diferenças entre seus membros são grandes. As famílias têm valores completamente diferentes e, devido a isto, encaram a organização de formas diferentes. Quando isto ocorre, os conflitos começam a aparecer e a conciliação das relações familiares com a administração dos negócios parece impossível.

4.5 - TIPOS DE HERDEIRAS

Foi possível identificar três tipos distintos de herdeiras de empresas familiares: as *sucessoras potenciais*, as herdeiras profissionais e as herdeiras que renunciaram à administração da empresa, conforme será esclarecido a seguir.

4.5.1 - SUCESSORAS POTENCIAIS

Destacam-se quatro das dezoito herdeiras entrevistadas como “*sucessoras potenciais*” : Nara, Luiza, Elaine e Laura. Como já foi esclarecido anteriormente, considera-se “*herdeira potencial*” toda e qualquer herdeira que possa vir a suceder o diretor-presidente da empresa quando da sua aposentadoria ou por motivo de seu afastamento da gestão dos negócios, quer seja porque está lutando para isto, quer seja porque está sendo preparada para assumir tal função.

O caso de Nara é aparentemente o mais simples de todos. Por ser a única filha em condições de assumir os negócios, não parece ter ocorrido nenhum tipo de impedimento que lhe tolhesse assumir o poder no futuro. Entretanto, isto não significa que a sua situação seja confortável. Houve dificuldades para que ela ingressasse na empresa familiar, para que ela conseguisse mostrar seu valor e, provavelmente, tais dificuldades se perpetuarão até o dia em que ela assumir o controle da empresa. A única vantagem em relação às outras situações parece ser a de não ter mais familiares na disputa pelo poder, isso sem dúvida ameniza o clima dentro da empresa. Por meio de alguns depoimentos dados por Nara pode-se evidenciar o seu posicionamento com relação ao processo sucessório:

“Outra coisa é o fato de ser mulher, além de ser filha do patrão ...”.

“ ... na realidade as pessoas começaram a me dar mais valor, quando viram que eu fazia alguma coisa que dava frutos ... eu comecei a cuidar de um empreendimento novo da empresa e eu comecei também, a implantar o sistema de computação, quando eu vim para cá não tinha nada de computador ... como eu implantei o sistema de computação as pessoas passaram a acreditar mais em mim: - Olha, a filha do patrão não é tão burra assim”.

“Eu não vou-te dizer que é mil maravilhas porque não é. É uma barra. Não só é o teu patrão, é o teu pai também, então, as coisas começam a se misturar. Ai, tu vais chorar no ombro da tua mãe: - o pai falou isso, porque ele não me valoriza, eu estou batalhando. E ela diz: te acalma, eu vou falar com ele. Eu acho isso válido, imagina se eu não tivesse a mãe me dando toda a força, Deus me livre, o que seria de mim? Eu acho que eu não estaria aqui, porque muito que eu estou aqui é graças a ela”.

Nos casos de Luiza e Elaine, bem como no caso de Nara, pode-se especular que a maior facilidade encontrada em serem as “*sucessoras potenciais*”, em relação aos outros casos, foi a presença exclusiva de filhas mulheres na família. O fato de não terem

que disputar com os filhos homens atenua bastante a situação, visto que a maioria destas famílias vêm de uma cultura patriarcal.

As regras de escolha das “*sucessoras potenciais*” nestes dois casos parece-se adequar às colocações de Ward (1987) quanto a se criarem regras fixas para a escolha dos sucessores em empresas familiares. As regras utilizadas são a do ‘filho mais velho’ e a do ‘filho mais bem educado’. Elaine é a filha mais velha. Apesar de não ter sido dito claramente que ela foi a escolhida devido a este fator, isto é evidente, uma vez que não se percebe nenhum outro fator que justifique tal preferência. Luiza parece ter sido escolhida devido à sua preparação profissional. Sua profissão está mais voltada para as necessidades da empresa, e isto veio a projetá-la como “*sucessoras potenciais*”, como esclarece Estella, sua irmã mais velha:

“O meu pai deposita muita confiança na minha irmã mais nova, porque ela adora o que faz, fez Administração de Empresas porque quis, era uma vontade dela, ela adora essa coisa toda de indústria. Então, eu acho que ele tem muita confiança nela. Ele está seguro com ela”.

Apesar de, nestes dois casos, poder-se evidenciar que existiu um critério de seleção que até se enquadrou nos critérios sugeridos por Ward (1987), é importante mencionar que eles não são estipulados abertamente nestas empresas. Parece até que a escolha destas “*sucessoras potenciais*” é uma atitude inconsciente por parte dos diretores-presidentes das empresas em questão.

O caso de Laura é, sem dúvida, o mais inusitado de todos. Segundo Laura, sua família, e principalmente seu pai, são de uma cultura extremamente machista. Quando Laura ingressou na Diamante, seu propósito foi de renová-la, já que a empresa não mais se encontrava em situação confortável como há anos atrás. Uma das primeiras medidas tomadas

por Laura foi a de contratar uma consultoria especializada em empresas familiares. Como já foi dito anteriormente, Lea (1991) sugere a utilização das consultorias especializadas como forma de ajudar a solucionar o difícil problema da sucessão, principalmente quando os problemas estão relacionados com o sistema familiar.

Com o desenvolvimento do trabalho desse consultor², Laura surge como líder, ao invés de seu irmão mais velho, que já trabalhava na empresa há muito mais tempo do que ela. Nos depoimentos a seguir, observa-se com clareza tal situação.

“Quando eu entrei na empresa eu vi que havia ociosidade, a empresa perdeu a linha de frente, aquele desempenho que ela tinha. Eu tinha na minha memória uma empresa atuante e, quando eu vim para cá, foi uma decepção muito grande. ... Então, a minha vinda para cá foi justamente com o intuito de renovar tudo isto, de modificar, de buscar alternativas e foi isso o que aconteceu ...”.

“Aliás, **para eu entrar na empresa eu não fui convidada**, eu me apresentei aqui. Pela minha formação, o meu pai é de uma cultura muito machista, era, agora já não é mais, porque a situação mudou, mas, pela minha educação, **eu não fui educada para trabalhar, eu não fui educada para ser líder**. Toda minha conquista de trabalho, de sucesso, foi porque eu realmente quis muito, mas não por ser motivada ou estimulada para isto. ... A figura da mulher na minha família sempre esteve em segundo plano”. (A ênfase é da autora).

“... este período de mudanças pelo qual a empresa passou foi muito desgastante, foi um período de mostrar competência em dobro pelo fato de ser mulher ...”.

“... hoje este aspecto ‘eu queria que o meu filho me sucedesse’ já não existe mais. Hoje, se tem uma linguagem bem mais profissional. As coisas se misturam, não tem como não misturar. ... **Nestes quatro anos foram feitos trabalhos intensos de separar nossos aspectos emocionais dos**

². O nome do profissional contratado pela Diamante para solucionar os problemas relativos ao processo sucessório não foi revelado por Laura.

aspectos profissionais ... Este foi o processo mais difícil ... foi quase uma terapia familiar”. (A ênfase é da autora).

“Ele (pai) passou a me respeitar profundamente, profundamente ... ele tem confiança, me ouve muito, temos uma relação muito sadia hoje, muito saudável, e eu acho que isso é muito importante para os negócios também. ... hoje está bom, porque eu conquistei uma posição muito forte dentro da empresa, em termos de liderança ... tem que ter alguém liderando, e este papel eu venho desempenhando ... eu conto muito com o meu pai, com toda a experiência dele, mas a parte de tocar, de definir o norte, é comigo”.

4.5.2 - HERDEIRAS PROFISSIONAIS

Quando se sabe que o lugar do diretor-presidente de uma empresa familiar já está definido, mesmo que o sucessor ainda não tenha assumido, não há muito o que fazer. Os motivos que levaram a esta escolha são vários: o filho mais velho, o filho mais preparado, o filho com maior conhecimento da empresa, entre outros aspectos. Entretanto, é lógico que uma empresa não dependerá somente de seu diretor-presidente para ser gerenciada com sucesso, mas também de seu corpo gerencial. Carolina, advogada da Esmeralda, exemplifica claramente esta questão:

“... acho que toda a empresa tem que ter um na cabeça, mas isso não quer dizer que ela não vai ter os braços, as pernas ...”.

No depoimento de Helen, gerente operacional da Turmalina, também aparece um argumento semelhante:

“Eu me considero uma parte importante desta engrenagem que é a empresa, desta máquina que é a empresa ... Eu acho que eu trabalhei bastante, eu cresci bastante e eu tenho muito a acrescentar para a empresa ...”.

Uma vez que foi percebido pelos membros da família esta questão de que ‘toda empresa tem que ter um na cabeça’, a conflitante disputa pela sucessão cessa, e os membros da família começam a batalha pela conquista de um ambiente organizacional participativo.

Neste ambiente de gerenciamento participativo, todos têm os seus lugares definidos e são respeitados como profissionais, como diz Helen:

“Hoje eu já não ocupo um cargo de filha do dono, hoje eu ocupo um cargo de profissional com responsabilidades de filha do dono”.

Ao analisar o trabalho da mulher, Massi (1991) chegou a dois grupos diferenciados, o ‘grupo das mulheres que trabalham fora’ e o ‘grupo das mulheres com projetos profissionais’. O grupo das ‘mulheres que têm projetos profissionais’ possui características específicas, a saber:

- 1 - é importante trabalhar e ser bem remunerada;
- 2- gostar da profissão que escolheram;
- 3 - é preciso conciliar o trabalho com a casa e os filhos, mas o marido tem o dever de ajudar;
- 4 - buscar sucesso e reconhecimento profissional, existe a idéia de ascensão;
- 5 - ser eficiente naquilo que escolheu fazer.

É perfeitamente viável fazer uma adaptação das características evidenciadas nestas mulheres entrevistadas por Massi (1991) às ‘herdeiras profissionais’, além de ser

possível, que algumas das características também se apliquem às 'herdeiras potenciais'.

Sendo assim, temos as seguintes características:

- 1 - é importante trabalhar na empresa familiar, mesmo que fora da cúpula administrativa;
- 2 - gostam da profissão que escolheram e, acima de tudo, valorizam o negócio familiar;
- 3 - é preciso conciliar a casa com o trabalho, mas o marido deve participar;
- 4 - gostam da idéia de reconhecimento profissional, principalmente, por parte de seus pais, também existe a idéia de ascensão muito ligada à participação no processo decisório da empresa, mas nem sempre almejam ascender na hierarquia da empresa além do que já ascenderam;
- 5 - é importante ser eficiente.

Por meio de alguns depoimentos selecionados, têm-se condições de vislumbrar o perfil dessas 'herdeiras profissionais', seus valores, como encaram o trabalho, entre outros aspectos:

"O meu trabalho me gratifica muito. Quando eu faço uma coisa, e a coisa dá certo e eu participei para que a coisa desse certo, eu acho que isso é importante. Eu não almejo um dia tomar conta da coisa, eu acho que isso não tem nada a ver, eu não sei o que eu vou estar fazendo amanhã. Então, o que me interessa é que a coisa que eu estou fazendo no momento dê certo ..."

(Lina - Assessora de Diretoria da Ametista).

"Herdeira, sim; sucessora, não. De um certo modo se sucede, mas não a sucessora como presidente, isso

não". (Dagmar - Diretora de uma empresa do grupo Granada), (A ênfase é da autora).

"Eu não tenho essa coisa de ser ambiciosa ... o que eu ganho para mim está mais do que bom, se eu tiver mais, que bom, se eu não tiver também está bom. **A minha ambição é que o meu serviço dê cada vez mais certo**". (Thaís - Diretora de uma empresa do grupo Rubi), (A ênfase é da autora).

"... eu tenho orgulho do que o meu pai fundou, eu não me sinto menor ou menosprezada por trabalhar em alguma coisa que ele fundou, não, eu tenho orgulho desta empresa, tanto que eu estou aqui dentro." (Elisabete - Gerente de Marketing da Opala).

"Uma empresa familiar para dar certo é fundamental que os problemas da família não interfiram na parte profissional. Tu tens que ser profissional mesmo". (Beatriz - Gerente de Compras da Turmalina).

"Eu confio nas minhas duas irmãs, e acredito que elas também confiam em mim. Isso é importante!" (Helen - Gerente Operacional da Turmalina).

"... tu tens que fazer um trabalho bom, sério. Tu tens que estar na empresa, todo o dia, tu tens que estar lá. ... em uma empresa familiar **o importante para que se perpetue é em primeiro lugar a confiança na pessoa que está gerindo, e a outra coisa é que cada um tem que ter uma função bem definida**". (Carolina - Advogada da Esmeralda), (A ênfase é da autora).

"Hoje em dia eu vejo assim: está super-tranquilo. Eu não tenho a menor vocação para a administração, eu adoro o trabalho que eu faço, mas eu não almejo esse negócio de reuniões de diretoria, de ser diretora, eu não tenho. Eu sou gerente por não ter outra pessoa para assumir, porque eu sou da família e é uma posição estrategicamente importante para a empresa, todas as informações passam por ali. **A minha paixão mesmo é o meu trabalho, eu adoro o que eu faço**, eu tenho a minha área, tenho liberdade ... eu estou na posição que eu queria chegar, eu não quero mais responsabilidade, então,

tranquilo ...” (Kátia - Gerente de Informática da Ágata), (A ênfase é da autora).

Fica evidente que este grupo de herdeiras está conformado com a situação ou, ainda, realmente não almeja o cargo mais alto na hierarquia da empresa.

“Outro dado que vale a pena ressaltar é que a empresa familiar descrita por elas ... tem a característica singular de serem empresas que cresceram a partir do próprio lar - do clã. Esse tipo de empresa traz, em seu bojo, regras de funcionamento e o próprio *modus operandi* de um mundo familiar” (Massi apud Bernhoeft & Cortoni, 1993, p.13).

Como já foi dito anteriormente, os papéis dentro da estrutura familiar já são definidos desde a infância. A empresa opera segundo regras de funcionamento da família. As situações se repetem, conforme os valores já introjetados na família. Um exemplo esclarecedor é o caso de Rafaela, da Ágata. Seus anos de experiência profissional e de dedicação à empresa, além da vontade de administrá-la, não foram suficientes para romper com o ciclo vicioso de sua família: dar mais poder para os maridos das filhas do que para as próprias filhas. A Ágata foi administrada por um bom tempo pela avó de Rafaela, Kátia e Virgínia, devido à morte súbita de seu marido. A mãe das herdeiras também auxiliou na administração, mas, tão logo se casou, sua mãe quis-se aposentar e transferiu o poder para o marido de sua filha.

4.5.3 - HERDEIRAS QUE RENUNCIARAM

Das quatro herdeiras que se desligaram das empresas, a saber Anita, Estella, Rafaela e Vanessa, é difícil avaliar exatamente o real motivo que fez com que elas se desligassem do gerenciamento dos negócios. Há muitos motivos que as levaram a tomar tal atitude e, muitas vezes, estes motivos ainda não estão bem assimilados pelas herdeiras.

Anita, da Safira, parece ser a herdeira que mais claramente encara o problema. Ela atribui sua saída da empresa à dificuldade de ser reconhecida pelo pai, irmãos e primos. Muito disto deve-se ao fato de ser mulher e viver em uma família de cultura extremamente machista. Segundo Anita, ela é uma das mais bem preparadas de todos os herdeiros, fez Administração de Empresas, fez vários estágios, trabalhou como gerente em uma empresa de porte considerável. Contudo, Anita se desligou da empresa. Por meio de alguns de seu depoimentos, têm-se condições de contemplar a situação de Anita na empresa:

“Eu saí, porque eu me desgastei demais. Eu tinha uma visão toda moderna, formada, tinha estudado, cheia de cursos, cheia de idéias, trabalhei fora em outras empresas. Quando eu entrei aqui, eu tinha um pouco de experiência lá fora, eu sabia como era ser empregado. Eu tinha algumas coisas que eu achava que eram importantes para quando eu viesse para cá”.

“Eu comecei a me desmotivar, me desmotivar. Eu vinha para cá, falava, conversava: - Olha, a minha atividade no departamento de compras não precisa mais ser feita por mim, pode ser feita por outra pessoa que custe menos, que tenha um ônus menor para a empresa. Eu sou uma pessoa que custo mais e que posso dar muito mais para vocês. Eu falava para eles que não era que eu queria sair do departamento de compras, porque eu achava que não era mais ‘bacana’ para mim, ou porque eu queria uma diretoria, ou, simplesmente porque eu ‘enchi’. Eu já tinha informatizado todo o departamento, eu tinha treinado o pessoal, então, eles poderiam ficar sozinhos ...”.

“... eu me deparei várias vezes com: - Ah, tu és muito radical, não é bem assim. E eu dizia: - Tudo bem, então como é que é? E as pessoas se perdem, porque não sabem o que vão dizer. Nunca ninguém me disse: - Ah, tu és mulher e tu tens um filho, e tu vais ter outro. Mas, efetivamente, o que tu observas ... é que isso acontece. Então, tem muito homem para trabalhar, porque vamos colocar uma mulher, mesmo que seja filha. Então filha, coitadinha, vamos dar uma mesada para ela ficar em casa cuidando do filho dela. Eu acho que é isso, nunca ninguém me disse, mas eu acho que foi por isso. Então, há uns dois meses atrás eu pedi para eles me demitirem: - Olha vocês me demitam, porque eu não tenho mais o que fazer aqui. Vocês precisam diminuir, vocês precisam economizar, a empresa tem

que diminuir, o departamento tem condições de andar sozinho, não tem, porque eu vim (sic) para cá só para dizer que eu tenho um emprego, eu não quero um emprego ... então eu abri mão”.

Fazendo a pergunta: Por que você se desligou da empresa?, para Estella, Vanessa e Rafaela, é possível que como resposta tenhamos vários motivos que, na maioria das vezes, parecem simplórios para quem dedicou um período da vida para trabalhar na empresa da família.

Vanessa, da Rubi, não esclarece totalmente os motivos pelos quais quis-se desligar da empresa, mas um motivo que aparece é a vontade de desenvolver um negócio próprio:

“Sabe, eu também quero montar uma coisa minha, para que, quando o meu filho crescer, ele possa optar se vai trabalhar em uma coisa que a mãe dele construiu ou se vai trabalhar com o avô dele”.

Tal colocação não é justificativa para se largar um trabalho e dedicação de aproximadamente dez anos na empresa da família. Os motivos podem ser outros. Vanessa já declarou anteriormente o seguinte: ‘eu posso até ser meio machista’. Atualmente, estão trabalhando na empresa seu marido, seu irmão e Thaís, sua irmã. E, falando sobre sucessão, ela declara:

“O pai não botou o poder nas mãos de ninguém ainda, porque ele ainda tem muito tempo pela frente. Eu acho que ele não pensou nisto ainda, para te falar a verdade, eu acho que é porque as pessoas estão nas áreas: o meu irmão está no financeiro, a minha irmã no comercial e o meu marido está coordenando tudo, e eu acho que ninguém pensou nisto ainda”.

Pode-se especular que, para uma pessoa que se considera ‘um pouco machista’, nada mais natural do que seu marido tenha um lugar de destaque na empresa ao

invés dela, apesar de não se poder afirmar a verdadeira razão que tenha motivado Vanessa a se desligar da empresa.

Rafaela pode ser considerada como um modelo da herdeira: cursou Administração de Empresas, fez estágios em várias empresas, inclusive em empresas no exterior, fala inglês, estuda muito, entretanto desligou-se da empresa de sua família. Em seus depoimentos ela diz:

“... eu não penso em voltar, eu saí para sair mesmo, só se a vida der uma volta ..., mas eu não sei, eu não tenho vontade de voltar para lá ...”.

“A minha vida profissional eu acho importantíssima. Embora agora eu esteja muito preocupada com os meus filhos, eu só estou motivada e numa boa para ficar com eles, porque eu estou desenvolvendo um negócio meu. Na época em que eu estava de licença maternidade, só de mãe, eu já estava cheia. Ficar em casa, só vendo os outros trabalhando, ... sei lá, eu não me sinto bem. **Eu quero participar da vida empresarial, eu quero ser ativa em alguma coisa, produzir, usar as coisas que eu aprendi ...**”. (A ênfase é da autora).

Com estes depoimentos de Rafaela, logo se vê que ela não é o que se chama de ‘dondoca’, ela quer trabalhar, e se desenvolveu profissionalmente em função disto:

“Nós sempre fomos estimuladas a trabalhar, a ir para a empresa ...”.

Então, o que poderia ter feito Rafaela largar a empresa da família? ‘É muito provável que tenham sido as difíceis relações entre os familiares, o estressante convívio diário com os membros da família, como ela mesmo desabafa:

“... eu era o ponto de ligação de todo mundo, do meu marido, da Virgínia, da Kátia, da mãe e do pai ... Tu não

consegues ser neutra, sabe? Era melhor eu procurar o meu caminho, uma coisa em que eu me sinta mais livre...”.

No caso de Estella, a desmotivação para o trabalho também parece ter sido um dos principais fatores para que ela decidisse se desligar da empresa, como é possível evidenciar através deste depoimento:

“O principal motivo para que eu saísse daqui foi a realização profissional, eu acho assim: eu podia dar mais de mim em outra coisa, eu não estava dando tudo o que eu podia dar lá dentro da empresa”.

Ou quando Estella diz:

“Faltou muito incentivo da parte do meu avô”, é possível deduzir que a falta de valorização de seu trabalho por parte de seus familiares foi também responsável pela sua saída.

Estella, apesar de trabalhar em outra área, estava tentando implantar alguns procedimentos no incipiente departamento de pessoal da empresa. Como sua formação profissional foi em Terapia Ocupacional, ela começou a desenvolver um trabalho ligado à assistência social para os funcionários e, segundo ela, este tipo de trabalho a estava realizando. Todavia este trabalho não era visto com relevância por seu pai e seu avô, como é possível evidenciar por meio desta declaração:

“... eu já tinha montado um esquema lá na empresa, como eu sou terapeuta, eu estava montando um esquema de departamento pessoal, de conversas com os funcionários, todo um lado psicológico ... este lado não tem hoje na firma, não tem mais, porque foi uma coisa que eu criei e quando eu sai parece que terminou... Tem um pouco de falta de incentivo da parte do meu pai, do meu avô nem se fala ...”.

Da maneira pela qual as herdeiras descrevem os motivos pelos quais decidiram sair da empresa, dá a impressão que sair da mesma foi uma decisão fácil de ser tomada. Os motivos apresentados por elas são vários, entre os quais se destacam os

seguintes: - eu quero desenvolver um negocio próprio; - eu acho que em outro trabalho eu vou desenvolver mais. Por outro lado, foi possível perceber que a falta de reconhecimento profissional por parte dos pais traz um ressentimento muito grande, que muitas vezes pode levar ao afastamento. Além disto, as confusas relações familiares certamente desencadeiam conflitos entre os familiares que torna a convivência na empresa insustentável, levando ao afastamento da herdeira.

CONCLUSÃO

A motivação fundamental deste trabalho de pesquisa foi a suposição de que as herdeiras de empresas familiares seriam alvo do que se convencionou designar de 'discriminação velada', quando o assunto sucessão entrava em cena. Por que discriminação velada? Porque a discriminação sofrida por essas herdeiras é disfarçada, é dissimulada. Se perguntarmos para algum membro da família dessas herdeiras se elas são discriminadas, a resposta possivelmente será não.

Ao término do trabalho, pode-se estimar que realmente existe uma 'discriminação velada', que, como tal, está longe de ser algo facilmente identificado na empresa. Muitas vezes, as próprias herdeiras não acreditam que tal situação ocorra. Mas, ao afirmarem, ao verem seus irmãos assumirem o poder, que 'é desta maneira porque sempre foi', que 'é uma coisa natural os homens assumirem', que 'a mulher não é tão disponível para o trabalho', demonstram terem sido, se não induzidas, ao menos educadas para viver em uma situação diferenciada.

Algumas lutam para demonstrar que são tão competentes, ou até mais, do que seus irmãos. Destas, poucas vencem a batalha. Da derrota, pode surgir uma inconformidade total que leva ao seu desligamento da empresa, mas, na maioria das vezes, essas herdeiras conformam-se com a situação, permanecendo na empresa e trabalhando em posições de pouca ou menor evidência.

Assim, a diferença fundamental entre herdeiras e herdeiros de empresas familiares parece ser a de que eles foram preparados e estimulados para trabalhar na empresa, enquanto que elas foram educadas para se dedicarem à família. Mas, apesar dessa educação discriminadora, elas estão tentando quebrar as barreiras e, entrar efetivamente para o mundo dos negócios. Muitas cursaram administração de empresas, o que prova a sua vontade de quebrar os paradigmas.

Outra situação existente é nas empresas onde só há herdeiras. Nessas empresas a disputa pelo poder parece ser mais amena. Mesmo nos casos onde ocorreu o desligamento de uma das herdeiras, não parece existir qualquer tipo de rancor em relação à convivência familiar ou à empresa.

A decisão de sair da empresa é muito racional, na medida em que, depois de muito analisar, a herdeira chega à conclusão de que a melhor opção é mesmo a saída da empresa. Em nenhum dos casos estudados as herdeiras saem da empresa porque não querem mais se dedicar à sua vida profissional. Ao saírem, todas já têm planos profissionais, relacionados na maioria dos casos à vontade de desenvolver um negócio próprio.

Pode-se especular que esta saída esteja quase sempre intimamente ligada a conflitos familiares e dificuldade de relacionamento com os familiares. As herdeiras que abandonam a luta pela conquista de espaço na empresa familiar, não têm provavelmente disposição para continuar a batalha ou consideram que a situação é irremediável.

Quanto ao processo sucessório, pode-se concluir que, o mesmo não é planejado. Todas as herdeiras acreditam na importância de se planejar o processo sucessório, para efetivamente se preparar o herdeiro(a) para assumir o controle dos negócios. Entretanto, acreditam não haver solução para o problema, uma vez que o patriarca dificilmente admite a idéia de falar sobre sua morte ou sua incapacidade gerencial. Das onze empresas pesquisadas, duas de terceira geração ainda contam com o fundador na cadeira de diretor-presidente ou como presidente do conselho de administração. Estes dois fundadores já se encontram com mais de noventa anos. Não é difícil que tal situação aconteça nas demais empresas, pois grande parte das herdeiras afirmaram não acreditarem na possibilidade de seus pais se aposentarem ou se afastarem do gerenciamento dos negócios familiares.

Outro fator importante de ser comentado é o relacionamento entre marido e mulher. Segundo as herdeiras casadas, seus maridos não se opõem ao trabalho da mulher. Muito antes pelo contrário, dão o maior estímulo. Mesmo nos casos em que a mulher está financeiramente melhor do que o marido, não há conflitos. É possível especular-se que, como sugeriu uma das entrevistadas sobre a quebra de um círculo vicioso, que as herdeiras procuram unir-se a homens que valorizem seu trabalho profissional, diferenciando-se assim substancialmente da figura paterna. Ou então estejam idealizando a figura do marido, porque sabe-se que muitas vezes a filha mulher acaba por casar-se com homens muito semelhantes ao seu pai.

Com relação à dupla jornada de trabalho, trabalho doméstico e trabalho profissional, é possível se dizer que este ‘conflito de papéis’, como designou Souza (1962), já foi praticamente superado. A mulher já não encara a maternidade e o casamento como empecilho à sua carreira profissional, até porque consideram suas carreiras profissionais tão importantes quanto o resto. Elas usam subterfúgios com o intuito de driblar o problema. Contratam empregadas domésticas, enfermeiras, babás, e o que for preciso, na tentativa de atenuar o ‘stress’ de administrar uma casa, quando se está, também, trabalhando.

O já antigo problema com relação ao pouco tempo que resta para o convívio familiar é solucionado através, na expressão de uma entrevistada, pela ‘qualidade no relacionamento’. É mais importante ter poucas horas de aprazível convívio com os filhos, do que muitas horas de um mau relacionamento familiar. Sabendo quão importante é para as suas vidas, as herdeiras suspeitam que se deixassem de trabalhar não seriam boas mães pois estariam extremamente frustradas.

As herdeiras já não consideram que o papel da mulher na sociedade seja somente a maternidade e a participação no processo produtivo. Também querem participar em movimentos de conscientização da sociedade, como os de ecologia, bem como participar em associações de classe e sindicatos.

Quanto à forma ideal de administrar uma empresa familiar, o que parece ser mais valorizado é o respeito mútuo. As entrevistadas acreditam ser importante ter áreas bem definidas dentro da estrutura organizacional, em que cada profissional deverá ser respeitado como tal, principalmente quando este for um membro da família.

As herdeiras acreditam na importância de uma administração em conjunto, ou seja, um estilo gerencial participativo. Encaram a participação de todos os membros da família como fundamental para a continuidade dos negócios familiares. Enquanto cada membro da família estiver se especializando em áreas específicas, todo mundo terá um lugar na administração da empresa e ao mesmo tempo a empresa será beneficiada.

Ao finalizar este trabalho de pesquisa, lembra-se do pensamento de Barnes & Hershon (1976) que indica que as famílias ficam com as empresas e as empresas ficam com as famílias, sendo inútil se discutir a saída das famílias de seus negócios, uma vez que estão nos negócios para ficar. As herdeiras de hoje também estão nos negócios para ficar. Ninguém quer mais ser simplesmente descartada da administração dos negócios da família. Como disse Castanheira (1991): “vão ficando para trás os tempos em que as mulheres guardavam distância dos negócios da família”.

Então, o que realmente parece ser importante para a continuidade da empresa familiar é a descoberta da ‘fórmula’ para administrá-la da melhor maneira possível. E isso, sem dúvida, está na compreensão do sistema familiar. Existe uma íntima ligação entre a dinâmica da família e da empresa, sendo difícil fazer mudanças na empresa sem que se entenda o funcionamento da família (Cattani, 1992). É preciso que os membros de uma família empreendedora acertem seus ponteiros em primeiro lugar dentro de casa. Só assim serão capazes de amenizar possíveis conflitos que possam surgir na administração da empresa.

É muito difícil dizer que exista uma melhor maneira de se administrar uma empresa familiar. Ao pesquisá-las, muitas vezes nos deparamos com práticas administrativas

teoricamente inadequadas, mas que, surpreendentemente, garantem o funcionamento da empresa. Como se sabe a Teoria da Contingência sustenta que não existe 'a melhor forma de se administrar', *'it all depends'*. Na empresa familiar tudo depende também. Depende de muita coisa, mas especificamente do funcionamento da estrutura familiar.

SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A empresa familiar ainda é muito pouco estudada e pesquisada no país. Bethlem (1994) em seu artigo 'A Empresa Familiar: Oportunidades para Pesquisa' assinala que a empresa familiar no Brasil ainda oferece vários campos de pesquisa que foram pouco explorados ou até ainda não foram pesquisados.

A partir do presente trabalho, foi possível desvendar vários campos de estudo que deveriam merecer maior atenção e que ainda são ignorados pelos pesquisadores brasileiros, como pode-se observar abaixo:

1. Sugere-se uma linha de pesquisa sobre o cruzamento dos papéis ocupados na estrutura familiar e na empresa. Cattani (1992) também sugere uma linha de pesquisa que aborde a hierarquia de autoridade natural da família e a sua relação com a hierarquia da empresa. Seria interessante abordar esta questão até para que se possa averiguar a frequência com que esta hierarquia é quebrada ou mantida.

2. Outro campo interessante de ser pesquisado é a influência das mães que não trabalham e nunca trabalharam no processo decisório da empresa familiar. Foi possível identificar neste trabalho que tal influência existe, entretanto, não se sabe como acontece.

3. Realizar um estudo de caso com uma herdeira que já esteja no comando de uma empresa familiar, para se conhecer o processo de conquista de espaço. Seria interessante um caso onde a herdeira disputou a cadeira da presidência da empresa com diversos concorrentes, entre homens e mulheres.

4. Das empresas pesquisadas a maioria, aparentemente, apresentava um bom relacionamento familiar entre os membros da família. Somente duas das onze empresas, segundo os depoimentos de suas herdeiras, apresentavam conflitos entre seus integrantes. Bethlem (1994), em seu artigo, sugere uma pesquisa que levante o estado do relacionamento familiar em empresas bem sucedidas e mal sucedidas. Sugere-se também uma pesquisa nesta linha, principalmente, porque estas duas empresas onde foi possível evidenciar a existência de conflitos familiares encontram-se em sólida posição no mercado.

BIBLIOGRAFIA CITADA

1. - BARNES, Louis B. & HERSON, Simon A. A transferência de poder nas empresas familiares. **Exame**, v.8, n.114, p.35-42, Out., 1976.
2. - BARRY, Bernard. O desenvolvimento da estrutura de organização na empresa familiar. **Idort**, V.47, n. 551/552, jan/fev, 1978.
3. - BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2.ed. São Paulo, Nobel, 1989.
4. - BERNHOEFT, Renato & CORTONI, Suzy Zveibil. **As Herdeiras**. São Paulo, Nobel, 1993.
5. - BETHLEM, Agrícola. Empresa Familiar: Oportunidades para Pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, vol. 29, n.4. p.88/97. out/dez 1994.
6. - BORK, David. **Family Business, Risky Business**. USA, Amacon, 1986.
7. - BUCHHOLZ, Barbara B. & CRANE, Margaret. **Corporate Bloodlines: The future of the family firm**. New York, USA, Lyle Stuart, 1989
8. - CATTANI, Marco Aurélio. **Empresa Familiar: mandatos e mitos no comando de uma empresa**. UFRGS - FCE/PPGA, Dissertação de Mestrado em Administração, Porto Alegre, 1992.

9. - CASTANHEIRA, Joaquim. Os Herdeiros que se cuidem - Elas vem por ai. **Exame**, v. 23, n.11, p.56-63, 29 de maio 1991.
10. - CORTESE, Antônio Carlos et al. **Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios**. São Paulo, Maltese, 1993.
11. - DONNELLEY, Robert G. A Empresa Familiar. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**, v. 2, n. 8, 1976.
12. - FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro, Edições Graal, 1979.
13. - FRITZ, Roger. **Empresa Familiar: A sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora**. São Paulo, Makron Books, 1993.
14. - GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do Poder**. São Paulo, Pioneira, 1986.
15. - GIBERTI, Eva. **Tiempos de Mujer**. Buenos Aires, Editora Sudamericana, 1990.
- 16.- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1991.
- 17.- HENNIIG, Margaret & JARDIM, Anne. **The Managerial Woman**. New York, Pocket Books, 1976.
- 18.- IBRAHIM, A. Bakr & ELLIS, Willard H. **Family Business Management: Concepts and Practice**. USA, Kendall/Hunt Publishing Company, 1994.
- 19.- KANTITZ, Stephen Charles & KANTITZ, Liliam Maria. A Relação Pai e Filho nas Empresas Familiares. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.13, n.01, p.33-41, 1978.
20. - LEA, James W. **Keeping It in the Family: Successful Succession of the Family Business**. New York, John Wiley & Sons Inc., 1991

21. - LEVINSON, H. **Conflicts that Plague Family Business**. Harvard Business Review, March/April, 1971, p. 90/98.
22. - LODI, João Bosco. **Sucessão e Conflito na Empresa Familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987.
23. - LODI, João Bosco. **O Fortalecimento da Empresa Familiar**. 3.ed. São Paulo, Pioneira, 1989.
24. - MASSI, Marina. **Vida de Mulheres: Cotidiano e Imaginário**. Rio de Janeiro, Imago, 1992.
25. - NORTHINGTON, Marshall W. **Managing The Family Business: a guide for success**. USA, Crisp Publications, 1994.
26. - ROSENBLATT, Paul C. et al. **The Family Business**. San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1985.
27. - SINGER, Paul & BRANT, Vinicius Caldeira. **São Paulo: O Povo em Movimento**. Rio de Janeiro, Vozes, 1980.
28. - SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **The Woman Executive: an exploration in the analysis of roles**. Los Angeles, The University of Southern California, 1962.
29. - SPRÜNGLI, Rudolf R. Os Dez Pecados Capitais das Empresas Familiares. **Idort**, V.48, n.567/8, mai/jun 1979.
30. - SYMS, Marcy. **Mind your own business and keep it in the family**. New York, Master Media, 1992.
31. - TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo, Atlas, 1987.
32. - WARD, John L. **Keeping The Family Business Healthy**. San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1987.
33. - WARD, John L. & ARONOFF, Craig E. The High Cost of Paternalism. **Nation's Business**, May, 1993, p.61/62.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. COHN, Mike. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar.** São Paulo, Makron, 1991.
2. FRIEDMAN, Michel & FRIEDMAN, Scott. **How to Run a Family Business.** Ohio, Better Way Books, 1994.
3. GUTIERREZ, Luiz Homero de. Clima Organizacional em uma Empresa Familiar. **Revista de Administração da USP**, v.22, p.36-43, abr/jun 1987.
4. KOLBENSCHLAG, Madona. **A Bela Adormecida: a revisão do papel da mulher nos dias de hoje.** São Paulo, Saraiva, 1991.
5. LAROUCHE, Jamice & RYAN, Regina. **Estratégias para Mulheres no Trabalho.** São Paulo, Makron, 1991.
6. LEVAN, Gerald. **Getting to win-win in family business.** Nashville, Worldcomm, 1993.
7. LEVINSON, Harry. Não Escolha seu Próprio Sucessor. **Biblioteca Harvard de Administração**, v.3, p.3-11, ano?.
8. LODI, João Bosco. **A Ética na Empresa Familiar.** São Paulo, Pioneira, 1994.

9. LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo, Pioneira, 1986.
10. MARTINS, Maria Lucia. Os difíceis Caminhos da Empresa Familiar. **Indústria e Produtividade**, n. 145, p.20-24, maio 1981.
11. MELLO, Cesar Gomes de. A Profissionalização de Empresas Familiares. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1984.
12. PINCUS, Lily & DARE, Christopher. **Psicodinâmica da Família**. Porto Alegre, Artes Médicas, 1981.
13. - RODRIGUES, Aracy Martins. Padrões Afetivos na Família e na Empresa Familiar. **Revista de Administração de Empresa**, v.31, p.35-48, out/dez. 1991.
14. SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas. Dissertação de Mestrado em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 1993.
15. TOLEDO, Flávio de. Como desenvolver aspectos positivos: a gestão de uma empresa familiar continua infestada de mitos e preconceitos. **Mercado Global**, n.79, p.44-48, jun/jul. 1989.

ANEXOS

A. Questionário de Identificação

B. Roteiro de Entrevista

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

EMPRESA**1) Ramo de Atividade:**indústria ☐comércio ☐serviços ☐**2) Porte da Empresa:**menos de vinte funcionários ☐de 21 a 50 funcionários ☐de 51 a 100 funcionários ☐de 101 a 250 funcionários ☐mais de 252 funcionários ☐**3) Geração da Empresa (considerar a geração da herdeira):**segunda geração ☐terceira geração ☐quarta geração ☐outra ☐ Qual? _____**4) Número de Herdeiros:**

quantos? _____

ENTREVISTADAS:

1) Idade: _____

2) Formação Profissional:

primeiro grau completo ()

segundo grau completo ()

superior incompleto ()

superior completo ()

pós-graduação - especialização ()

mestrado ()

doutorado ()

3) Área de Formação Profissional:

Administração de Empresas ()

Economia ()

Direito ()

Outra. () qual? _____

4) Cargo ocupado na empresa:

diretora-presidente ()

diretora ()

sócia-gerente ()

assessora de diretoria ()

chefe de seção ()

outro. () qual? _____

5) Em que área funcional você se encontra no presente?

marketing / vendas ()

finanças / contabilidade ()

recursos humanos ()

produção ()

gerência geral ()

jurídico ()

outra. () qual? _____

6) Tempo na Empresa:

menos de dois anos ()

de dois a 3 anos ()

de 3 a 5 anos ()

de 6 a 9 anos ()

de 10 a 15 anos ()

de 16 a 20 anos ()

mais de 21 anos ()

7) Grau de parentesco com o fundador da empresa:

filha ()

neta ()

bisneta ()

outro. () qual? _____

7) Estado Civil:

solteira ()

casada ()

separada ()

divorciada ()

outro. () qual? _____

8) Quantos filhos tem?

nenhum ()

1 filho(a) ()

2 filhos ()

mais. () quantos? _____

ENTREVISTA¹

1. Breve histórico da empresa → Tentar relacionar a empresa familiar com a sua história de vida.
2. Falar sobre a imagem da família → Personalidade, afinidade, diferenças, etc. com cada membro da família.
3. Características do pai (fundador) → as que admira e as que não aprecia, como pai e como empresário.
4. Características da mãe → pontos que destaca como importantes na personalidade da mãe e que a influenciaram.
5. Casadas → Características do marido, evidenciar as qualidades que aprecia na personalidade do marido e as que não gosta.
6. Sucessão → Foi tratada formalmente na família?
Sim, como?
Não, Por quê? O que impede?
7. Cultura / Valores da empresa → Quais os valores imprimidos pelo fundador que considera importantes e que deverão ser mantidos.
8. Além de herdeira você se considera uma sucessora? → Sim, por quê?
Não, por quê?
9. Como conquistar poder e espaço na empresa? → dificuldades e facilidades.
10. Como sucessora que habilidades deve desenvolver? → as que já possui e precisaria somente desenvolver e as que precisa adquirir.
11. O que significa poder na sua visão? → como adquirir poder na empresa.

¹ As perguntas realizadas foram baseadas no livro *As Herdeiras* de Renato Bernhoeft e Suzy Cortoni.

12. Outros papéis que você desempenha na sociedade → (mãe, esposa, filha, mulher, executiva, ...) Como desempenha cada um deles?

COMENTÁRIOS

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.